

**MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE BINNE DIE
KPA: TAK HOSPITAAL-EN GESONDHEIDSDIENSTE
IN DIE WES-KAAP**

deur

MARIETJIE CECILIA SWART

**TESIS INGELEWER TER GEDEELTELIKE
VOLDOENING AAN DIE VEREISTES VIR DIE GRAAD
MAGISTER IN MAATSKAPLIKE WERK (RIGTING:
SUPERVISIE) IN DIE LETTERE EN WYSBEGEERTE
AAN DIE UNIVERSITEIT STELLENBOSCH**

DESEMBER 1992

STUDIELEIER: PROF. N.J. BOTHA

VERKLARING

Ek, die ondergetekende, verklaar hiermee dat die werk in hierdie tesis vervat, my eie oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel of gedeeltelik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad voorgelê is nie.

30.11.1992.....

DATUM

OPSOMMING

Maatskaplikewerk-supervisie is 'n indirekte diens wat meer effektiewe en doeltreffende dienslewering tot gevolg het. Dit impliseer dat deur middel van supervisie die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding sodanig verhoog word, dat hy beter in staat sal wees om aan die toenemende eise vir aanspreeklikheid te voldoen. Om hierdie doelstelling deur middel van supervisie te bereik, moet die klem op effektiewe supervisieleiding geplaas word. Ten einde te verseker dat supervisors 'n effektiewe diens lewer, moet daar beleid vir maatskaplikewerk-supervisie neergelê word. Die doel van hierdie ondersoek was om vas te stel hoe supervisie binne die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste gedoen word en om te bepaal of daar beleid vir maatskaplikewerk-supervisie bestaan. Hierdie studie het ook ten doel gehad om vir die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste, Wes-Kaap riglyne vir die opstel van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie daar te stel.

Daar is gelet op die samestelling, doel en funksie van die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste. Terselfdertyd is daar meer breedvoering gekyk na die totstandkoming, werksaamhede en inskakeling van die Departement Maatskaplike Werk binne die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste. Aangesien die geneeskundige dienste die primêre rol in die hospitaal vervul, word maatskaplikewerk-dienslewering as 'n aanvullende diens beskou. 'n Uiteensetting is gegee van die kennis en vaardigheid wat die maatskaplike werker benodig oor die hospitaal waar dienste gelewer word, die persone aan wie hulp verleen word, die probleme wat hanteer word, die proses waarvolgens hulpverlening geskied en die benutting van homself in die verband.

Aandag is aan die doel, funksies, inhoud en vereistes van supervisie geskenk. Die supervisor se administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksie word bespreek en hieruit blyk die vereistes en verantwoordelikhede van die supervisor se taak, duidelik. Die onderrigproses is die grondslag van supervisie en sluit die opstel van 'n onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram vir elke maatskaplike werker in. In die onderigproses, moet die supervisors in staat wees om albei metodes van supervisie te kan benut en om van die opstel van 'n supervisiekontrak gebruik te kan maak. Daar moet van keuringstandaarde gebruik gemaak word, om te verseker dat supervisors oor formele opleiding vir supervisie sal beskik.

Dit is noodsaaklik dat beleid vir maatskaplikewerk-supervisie geformuleer en geïmplementeer moet word. In hierdie studie word die proses waardeur beleid ontwikkel word, die aspekte van belang met die implementering van die beleid en die wyse waarop die geïmplementeerde beleid geëvalueer moet word, uiteengesit. Indien beleid vir maatskaplikewerk-supervisie hiervolgens ontwikkel word, sal dit as 'n riglyn vir supervisiedienste kan dien. Deur beleid vir maatskaplikewerk-supervisie daar te stel, sal 'n uniforme standaard van effektiewe en doeltreffende supervisie verseker kan word.

Die empiriese ondersoek is aan die hand van 'n vraelys gedoen. Dit het inligting rakende die werksbesonderhede van die hoofde, asook die benutting van supervisie binne die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste aan die lig gebring. Na aanleiding van die bevindinge van die empiriese ondersoek, is 'n aantal aanbevelings aan die hand gedoen. Indien hierdie aanbevelings geïmplementeer kan word, sal die beleid vir maatskaplikewerk-supervisie 'n effektiewe supervisiediens binne die maatskaplikewerk-professie verseker.

SUMMARY

Social Work Supervision is an indirect service to provide an effective and goal-achieving service. The supervisor enhances the knowledge, skill and attitude of the supervisee and thereby enables him to meet the demands for accountability. To assure effective supervision, requires policy for social work supervision. The goal of this study was to examine how social work supervision was done in the Cape Provincial Administration: Branch Hospital- and Health Services and to determine whether policy for social work supervision exists. This study was also aimed at providing the Cape Provincial Administration: Branch Hospital- and Health Services, Western-Cape with guidelines for the development of policy for social work supervision.

The study focused on the structure, goal and function of the Cape Provincial Administration: Branch Hospital- and Health Services. The development, services and integration of the Department of Social Work in the Cape Provincial Administration: Branch Hospital- and Health Services was explored. Medical services is the primary function of the hospital and social work services therefore fulfill a supplementary role in the hospital. A description has been given of the knowledge and skill the social worker will need about the hospital in which he is working, the people whom he helps, the problems he has to deal with, the process through which help is given and the application of himself as an instrument.

The goal, function, nature and demands of supervision was studied. The supervisors' administrative-, educational- and supportive functions have been described and this brought forward the requirements and responsibilities of the supervisors. The educational function of the supervisor provide the basis for supervision and refers to the use of an educational model, -evaluation and -program for each social worker. The supervisor should be able to utilize both methods of supervision and be capable of doing supervision by contract. Selection criteria should be applied and training in supervision should be made compulsory.

Policy for social work supervision should be formulated and implemented. This study indicates the process whereby policy should be developed, describe the aspects of concern when policy is implemented and stipulate how policy should be evaluated. If these suggestions are taken into account when policy for social work supervision is drawn up, the policy could be used as a guideline for supervision services. Policy for

ERKENNING

Ek betuig graag my dank en waardering teenoor die volgende persone:

DR. E.A. LE ROUX, Adjunk-Direkteur-Generaal wat toestemming verleen het dat die studie binne die KPA onderneem kan word.

DIE ADVIESKOMITEE, bestaande uit vyf hoofde van die KPA, wat bereid was om die vraelyste te voltooi.

PROF. N.J. BOTHA, my studieleier, vir haar hulp, leiding en aanmoediging.

PROF. J.I. CRONJE, my mede-studieleier, vir sy insette en aanmoediging.

MEV. M. MÜLLER vir haar bekwame rekenaarwerk.

MEV. J.C.G. HUMAN vir die taalkundige versorging.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1.....	1
ORIëntERING TEN OPSIGTE VAN DIE ONDERSOEK.....	1
1.1 MOTIVERING VAN DIE STUDIE.....	1
1.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK	2
1.2.1 Doelstelling	2
1.3 HIPOTESE	3
1.4 AFBAKENING VAN DIE TERREIN VAN ONDERSOEK	3
1.4.1 Area.....	3
1.4.2 Teikengroep.....	3
1.5 METODE VAN ONDERSOEK	4
1.5.1 Tipe navorsing	4
1.5.2 Literatuurstudie.....	7
1.5.3 Empiriese ondersoek.....	7
1.6 AANBIEDING VAN DIE STUDIE	8
HOOFSTUK 2.....	10
KAAPSE PROVINSIALE ADMINISTRASIE: TAK HOSPITAAL- EN GESONDHEIDSDIENSTE	10
2.1 INLEIDING	10
2.2 SAMESTELLING.....	10
2.3 DOELSTELLING, FUNKSIES EN TOEKOMS VAN DIE KPA: TAK HOSPITAAL- EN GESONDHEIDSDIENSTE.....	11
2.3.1 Doelstelling	11
2.3.2 Funksies.....	11
2.3.3 Klemverskuiwing.....	12
2.3.4 Toekomsbeskouing	12
2.4 DIE TOTSTANDKOMING VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA.....	13

2.5	DOELSTELLING EN FUNKSIES VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA.....	14
2.6	AARD VAN GENEESKUNDIGE MAATSKAPLIKE WERK	15
2.7	STRUKTUUR VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA.....	16
2.8	BESTUUR VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK	18
2.9	DIENSLEWERING DEUR DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA.....	20
2.9.1	Die hospitaal.....	21
2.9.2	Pasiënte	27
2.9.3	Probleme en behoeftes van pasiënte	30
2.9.4	Maatskaplikewerk-dienslewering	32
2.9.5	Die rol van die maatskaplike werker	34
2.10	TOESIGHOUDING BINNE DIE KPA	39
2.11	SAMEVATTING.....	40
	HOOFSTUK 3.....	41
	MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE.....	41
3.1	INLEIDING	41
3.2	DOELSTELLING VAN SUPERVISIE.....	41
3.3	DEFINIËRING VAN SUPERVISIE	42
3.4	NOODSAAKLIKHEID VAN SUPERVISIE	42
3.4.1	Organisasie	43
3.4.2	Werksomstandighede.....	43
3.4.3	Administratiewe kontrole.....	44
3.4.4	Wette en beleid	45
3.4.5	Publiek	44
3.4.6	Gemeenskap	45
3.4.7	Kliënt en dienslewering	45
3.4.8	Onderrig	46
3.4.9	Ondersteuning.....	46
3.4.10	Maatskaplike werker se persoonlikheid.....	46

3.5	METODES VAN SUPERVISIE	47
3.5.1	Ooreenkomste tussen individuele- en groepsupervisie.....	48
3.5.2	Verskille tussen individuele- en groepsupervisie	49
3.6	FUNKSIES VAN SUPERVISIE	50
3.6.1	Administratiewe funksie	50
3.6.2	Onderrigfunksie	54
3.6.3	Ondersteunende funksie	54
3.7	INHOUD VAN SUPERVISIE	57
3.7.1	Onderrigmodel.....	57
3.7.2	Onderrigevaluering	58
3.7.3	Onderrigprogram	60
3.7.4	Supervisiekontrak	60
3.7.5	Beginsels van volwasse leer	61
3.7.6	Onderrigbeginsels en -tegnieke	63
3.7.7	Onderrig- en leerstyle	66
3.8	DUUR VAN SUPERVISIE.....	67
3.8.1	Onderrigmodel.....	68
3.8.2	Konsultasie	69
3.9	SAMEVATTING	71
	HOOFSTUK 4.....	73
	BELEID	73
4.1	INLEIDING	73
4.2	BEGRIPSOMSKRYWING VAN BELEID	74
4.2.1	Beleid	74
4.3	ONTLEDING VAN SOORTE BELEID	75
4.3.1	Maatskaplike beleid	77
4.3.2	Maatskaplikewerk-beleid	77
4.4	DOELSTELLING VAN BELEID	78
4.5	NOODSAAKLIKHEID VAN BELEID	80
4.5.1	Professie	80
4.5.2	Organisasie	80
4.5.3	Supervisor.....	81
4.5.4	Maatskaplike werker	81
4.5.5	Kliëntsisteem	81

4.6	ONTWIKKELING VAN BELEID.....	82
4.6.1	Formulering van beleid.....	82
4.6.2	Vereistes waaraan beleid moet voldoen.....	83
4.6.3	Faktore wat die ontwikkeling van beleid beïnvloed.....	84
4.6.4	Proses waardeur beleid ontwikkel word	84
4.7	IMPLEMENTERING VAN BELEID	88
4.7.1	Gesag om beleid te implementeer	89
4.7.2	Faktore wat die implementering van beleid beïnvloed.....	90
4.8	EVALUERING VAN BELEID.....	93
4.8.1	Proses vir die evaluering van beleid	96
4.9	HERSIENING VAN BELEID.....	102
4.10	BETROKKENHEID VAN DIE MAATSKAPLIKE WERKER BY BELEIDSONTWIKKELING.....	104
4.11	SAMEVATTING.....	105
	HOOFSTUK 5.....	107
	DIE BENUTTING VAN SUPERVISIE DEUR DIE KPA:TAK HOSPITAAL- EN GESONDHEIDSDIENSTE	107
5.1	INLEIDING.....	107
5.2	IDENTIFISERENDE EN WERKSBESONDERHEDE VAN HOOFDE	107
5.2.1	Geslag en ouderdom	107
5.2.2	Opleiding.....	108
5.2.3	Ondervinding.....	111
5.2.4	Werksituasie	112
5.3	SUPERVISIE.....	114
5.3.1	Definisie van supervisie	115
5.3.2	Definisie van konsultasie	117
5.3.3	Rol van supervisie.....	118
5.3.4	Hoofde se betrokkenheid by supervisie	120
5.3.5	Bronne waardeur supervisor geleer het om supervisie te doen.....	121
5.3.6	Aard en omvang van supervisie	123
5.3.7	Aanbieding van supervisie	127
5.3.8	Funksies van supervisie.....	130

5.4	BELEID	136
5.4.1	Formele beleid vir die aanbieding van supervisie	136
5.4.2	Eenvormige gestruktureerde supervisie	136
5.4.3	Bydrae van beleid vir supervisie tot die bereiking van die organisasie se doelstellings	137
5.4.4	Formele beleid vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie	138
5.5	SAMEVATTING	138
	HOOFSTUK 6	139
	GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	139
6.1	INLEIDING	139
6.2	ALGEMENE BESONDERHEDE VAN KPA HOOFDE	139
6.3	SUPERVISIE IN DIE KPA	140
6.4	BELEID IN DIE KPA	141
6.5	MAATSKAPLIKEWERK-PROFESSIE	142
	BIBLIOGRAFIE	143

LYS VAN BYLAES

Bylae 1 - Vraelys	154
-------------------------	-----

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1	Advies vir maatskaplike werk	5
Figuur 2.1	Advieskomitee	17
Figuur 2.2	Toesighouding binne die KPA	19
Figuur 3.1	Verskille tussen individuele- en groepsupervisie	49
Figuur 3.2	Toepassing van onderrig- en leerstyle	66
Figuur 4.1	Beleidkonstruksie.....	75
Figuur 4.2	Proses van beleidsontwikkeling en die professionele rolle...	85
Figuur 4.3	Evaluering van beleid	95
Figuur 4.4	Ontwikkeling van beleid	96
Figuur 4.5	Proses waardeur beleid geëvalueer word	97

LYS VAN TABELLE

Tabel 3.1	Onderrigmodel.....	58
Tabel 4.1	Proses van beleidmaking.....	87
Tabel 5.1	Geslag en ouderdomverspreiding van hoofde.....	109
Tabel 5.2	Kwalifikasies volgens geslag van hoofde ingedeel	109
Tabel 5.3	Ondervinding van respondente.....	110
Tabel 5.4	Hoofde se jare ondervinding	111
Tabel 5.5	Tydperk in huidige pos volgens geslag van hoofde ingedeel	112
Tabel 5.6	Aantal personeel waarvoor hoofde verantwoordelik is	113
Tabel 5.7	Hoofde se adviserende taak.....	114
Tabel 5.8	Siening van hoofde aangaande supervisie.....	115
Tabel 5.9	Siening van hoofde aangaande konsultasie.....	117
Tabel 5.10	Rol van supervisie in die maatskaplikewerk-professie.....	118
Tabel 5.11	Rol van supervisie ter bereiking van die departement se doelstellings.....	119
Tabel 5.12	Hoofde se betrokkenheid by supervisie	120
Tabel 5.13	Bronne waardeur supervisor geleer het om supervisie te doen	122
Tabel 5.14	Gereeldheid van supervisie	124
Tabel 5.15	Oorskakeling van supervisie na konsultasie.....	125
Tabel 5.16	Metodes van supervisie	129
Tabel 5.17	Administratiewe funksie van supervisie	131
Tabel 5.18	Ondersteunende funksie van supervisie.....	135

HOOFSTUK 1

ORIËTERING TEN OPSIGTE VAN DIE ONDERSOEK

1.1 MOTIVERING VIR DIE STUDIE

Maatskaplikewerk-supervisie het ontwikkel met die stigting van die Charity Organization Society in 1870. Ten spyte van die feit dat maatskaplikewerk-supervisie reeds vir meer as 'n eeu gedoen word, bestaan daar vandag nog 'n gebrek aan beleid daarvoor. Omdat die klem almeer val op die verantwoordbaarheid van maatskaplikewerk-dienste, moet ook die supervisedienste hieraan voldoen. Vir die supervisor om 'n verantwoordbare diens te lewer, is duidelike beleid nodig om die aard, inhoud en standaard van supervisie te bepaal.

Die skrywer is in diens van die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste (hierna genoem KPA) en betrokke by die supervisie van studente. Afgesien van die riglyne wat wel bestaan, is daar binne die KPA geen formele beleidstuk omtrent supervisie nie. Hierdie ondersoek is onderneem op grond van hierdie behoefte wat deur die skrywer geïdentifiseer is. Die Administrasie Volksraad, Diakonale Dienste en die TPA (Transvaalse Provinsiale Administrasie) is genader en alhoewel riglyne vir supervisie verkry is, bestaan daar by geen van die genoemde organisasies 'n formele beleidstuk oor die aard en inhoud van maatskaplikewerk-supervisie nie. As gevolg van die gebrek aan beleid oor supervisie binne die KPA, bestaan daar ook geen uniforme benadering tot supervisie nie. Dít kan by supervisors van die KPA verwarring en onsekerheid skep oor die aard en inhoud van hul taak, wat nie bevorderlik is vir 'n effektiewe en doeltreffende standaard van supervisie nie. Die afwesigheid van beleid en dus gestandaardiseerde supervisie binne die KPA, bemoeilik ook die evaluering van supervisedienste.

Daar is baie literatuur oor beleid in die algemeen. Navorsing oor beleid word veral in oorsese lande onderneem en die oorsese skrywers wat oor beleid skryf, moedig navorsing oor beleid aan. Beide Rein (1983:195) en Tropman (1984:3) merk op dat beleid as sodanig en navorsing rakende beleid, onderwerpe is wat in die laaste dekade of twee toegeneem het in belangrikheid. Rekenaarsoektogte, vakreferentedienste, vakliteratuur, ander literatuur en 'n rekenaaruitdruk van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing se Instituut vir Navorsingsontwikkeling, het getoon

dat daar in Suid-Afrika nie alleen min geskryf is oor supervisiebeleid nie, maar dat min navorsing in die verband onderneem word. Verskeie skrywers verwys wel na die noodsaaklikheid van beleid vir supervisie. In Pieterse skryf Botha (1976:319): "Dit bly derhalwe die medeverantwoordelikheid van welsynsorganisasies om deur 'n effektiewe beleid en program van supervisie, uitgewerk volgens Suid-Afrikaanse behoeftes en omstandighede, mee te help om die nodige toerusting te ontwikkel." Navorsing gedoen deur Botha (1971:186,188) en Weekes (1987:347) identifiseer die behoefte na supervisiebeleid in Suid-Afrika. Nel (1987:171) beveel aan dat navorsing gedoen moet word om 'n onderrigkurrikulum in supervisie op te stel, sodat eenvormige en gestandaardiseerde norme vir supervisie neergelê kan word. Ook Pelser (1988:448) beveel aan dat die minimum vereistes en standarde vir supervisors deur verdere navorsing geïdentifiseer moet word. In die literatuur kon geen uiteensetting gekry word oor die aspekte waaruit beleid vir supervisie saamgestel moet word nie. Dit het die skrywer gemotiveer om deur middel van hierdie studie, binne die KPA 'n ondersoek na maatskaplikewerk-supervisie te loods en te bepaal of daar beleid vir maatskaplikewerk-supervisie bestaan. Hieruit sou riglyne vir die opstel van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie vloei. Die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings, sal tot die beskikking van die KPA hoofde by die ondersoek betrek is, gestel word. Indien dit geïmplementeer sou word, kan dit direk tot meer effektiewe en kostedoeltreffende supervisie deur die supervisors van die KPA in die Wes-Kaap bydra. Indirek kan dit lei tot beter dienslewering deur die maatskaplike werkers van die KPA.

1.2 DOEL VAN DIE ONDERSOEK

1.2.1 Doelstelling

Die doelstelling van hierdie studie was om vir die KPA riglyne vir die opstel van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie daar te stel.

Om die doelstelling te bereik, sal die volgende doelwitte nagestreef word.

- (a) om te bepaal oor watter kennis, vaardigheid en houding die supervisor binne die KPA moet beskik; en
- (b) om die doel, aard en inhoud van supervisie aan te toon;
- (c) om kennis en insig insake beleid te ontwikkel.

1.3 HIPOTESE

Op grond van die bogenoemde doelstelling en doelwitte, is die hipotetiese uitgangspunt dat indien daar beleid vir maatskaplikewerk-supervisie bestaan, dit 'n uniforme benadering tot supervisie moontlik sal maak en supervisors van die KPA in staat sal stel om hul taak met groter effektiwiteit en kostedoeltreffendheid uit te voer.

1.4 AFBAKENING VAN DIE TERREIN VAN ONDERSOEK

1.4.1 Area

Die studie is beperk tot die Wes-Kaap area. Dit sluit in die hospitale van die Kaapse Skiereiland, Bellville, Paarl, Somerset-Wes, Observatory, Mannenberg, Groenpunt, Wynberg, Woodstock en Worcester.

1.4.2 Teikengroep

Die KPA se Advieskomitee vir Maatskaplike Werk (hierna genoem Advieskomitee), is as teikengroep geïdentifiseer. Hierdie Advieskomitee bestaan uit hoofde van die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste in die Wes-Kaap. Daar is vyf hoofde en hulle is gesamentlik verantwoordelik vir 21 hospitale van die KPA. Figuur 1.1 (p.5) toon 'n skematiese uiteensetting van hierdie komitee, asook die hospitale en aantal poste wat onder elke hoof ressorteer.

Die Advieskomitee vergader een keer per maand en sake van algemene belang vir die maatskaplikewerk-beroep (asook beleidsaspekte), word hier bespreek, geformuleer en neergelê. Dit is as gevolg van hierdie taak, dat die Advieskomitee by die ondersoek betrek sal word. Aangesien die universum dus klein is, sal daar geen seleksie plaasvind nie, maar word al die hoofde van die KPA: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste (Advieskomitee) by hierdie ondersoek ingesluit. Dit strook met wat deur Cilliers (1977:111) en Grinnell (1988:253) aanbeveel word, naamlik dat indien die universum beperk is, dit wenslik is om die totale universum by die studie te betrek.

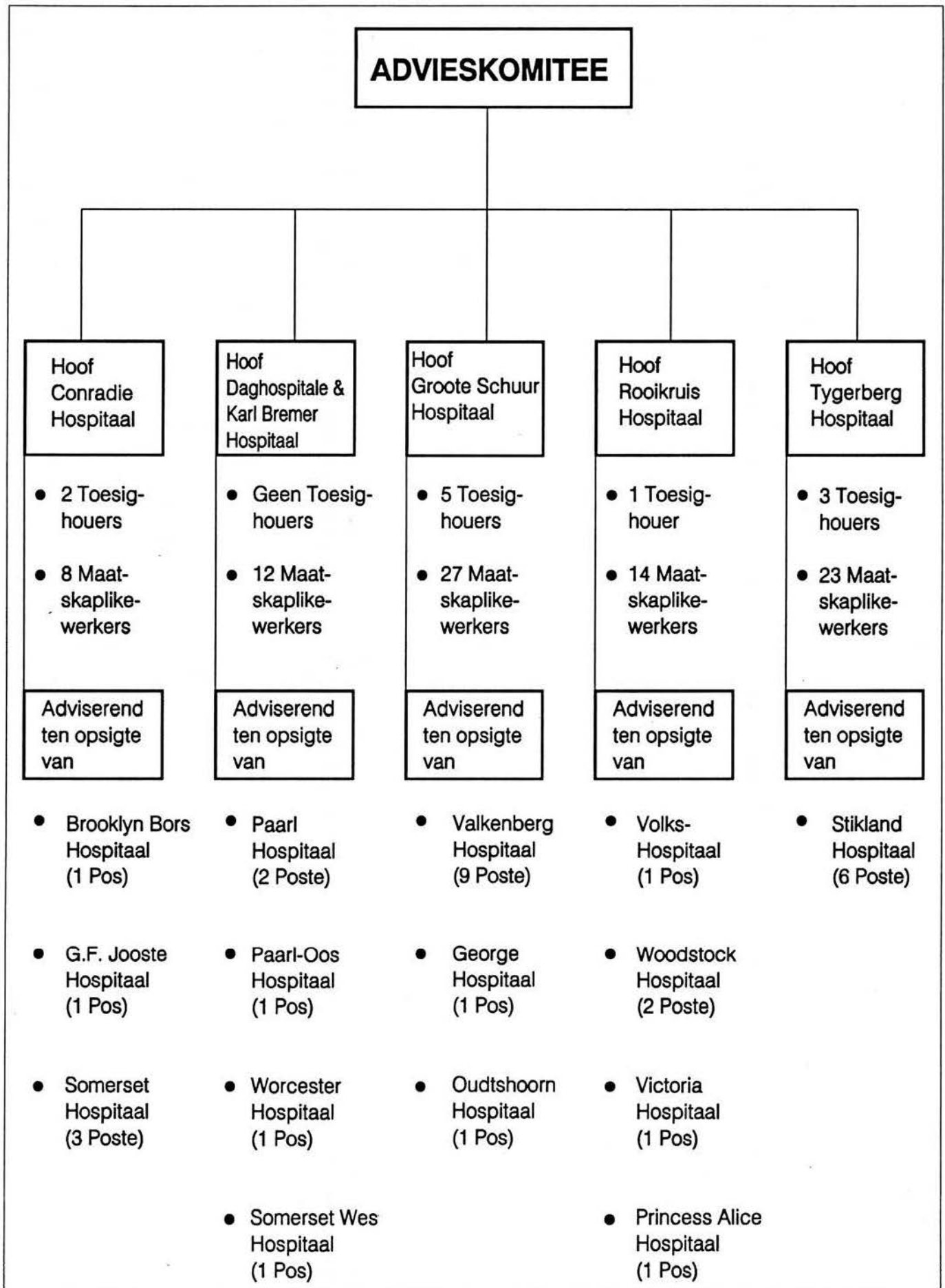
Daar is wel van uitsluitingkriteria gebruik gemaak ten einde die teikengroep te bepaal (Cilliers, 1977:110).

- (a) By wyse van seleksie is daar besluit dat die hoofde van die KPA Gemeenskapsdienste uitgesluit word by die ondersoek. Supervisie in 'n gespesialiseerde opset (byvoorbeeld KPA: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste) verskil van die supervisie wat by ander welsynsorganisasies (byvoorbeeld KPA Gemeenskapsdienste) gedoen word. Beleid vir supervisie in die onderskeie organisasies sal dus sodanig verskil met betrekking tot die organisasie waar diens gelewer word, die kliëntsisteem aan wie dienste gelewer word en die probleme wat hanteer word, dat dit nie vergelykbaar is nie.
- (b) Toesighouers (die KPA se benaming vir supervisors) word nie by die ondersoek betrek nie, aangesien al die lede van die Advieskomitee nie oor die dienste van toesighouers beskik nie (sien Figuur 1.1 op p.5). Daar sal dus nie 'n verteenwoordigende seleksie gemaak kan word indien toesighouers by die ondersoek betrek word nie. Omdat die beginsel van gelykkansigheid nie ten opsigte van toesighouers nagekom kan word nie, sal die inligting wat in die ondersoek verkry word nie vergelykbaar, betroubaar of geldig wees nie.
- (c) Maatskaplike werkers is uitgesluit as gevolg van die feit dat hulle in die KPA nie by beleidsformulering vir supervisie betrek word nie. In baie gevalle beskik die maatskaplike werkers nie oor die nodige teoretiese kennis van die aard en inhoud van beleid vir supervisie nie en hul betrokkenheid kan die geldigheid en betroubaarheid van die studie benadeel.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

1.5.1 Tipe navorsing

Gegee die gebrek aan 'n spesifieke en wetenskaplik geverifieerde kennisbasis oor beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, was dit aangewese om 'n nie-eksperimentele, beskrywende studie te onderneem (Grinnell 1988:182; Babbie, 1989:237). Arcava en Lane (1983:11) meen dat: "Exploratory-descriptive studies are needed when a research problem is poorly understood or inadequately described." 'n Verkennende beskrywende studie is onderneem en wel om die volgende redes:



FIGUUR 1.1 - ADVIESKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK

- (a) Daar bestaan min inligting oor beleid vir maatskaplikewerk-supervisie en die skrywer wou deur middel van verkenning meer begrip en insig aangaande hierdie onderwerp ontwikkel;
- (b) Omdat die studie slegs 'n beperkte universum ingesluit het, het dit nie ten doel gehad om statisties goed verantwoordbare bevindinge of resultate daar te stel nie;
- (c) 'n Ware eksperiment is nie onderneem nie; en
- (d) Algemene idees is weergegee en 'n basis is daargestel om latere navorsing op voort te bou.

Die studie behels basiese en nie toegepaste navorsing nie. Daar is gefokus op 'n verkenning en beskrywing van sowel supervisie as beleid in die algemeen, ten einde begrip te ontwikkel vir die vereistes waaraan beleid vir supervisie moet voldoen. Deur middel van verkenning is die doel bereik naamlik om nuwe kennis en begrip rakende 'n spesifieke terrein, beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, te bekom. Volgens Arcava en Lane (1983:11) en Babbie (1989:80) ondersoek 'n verkennende studie 'n nuwe en relatief onbekende terrein en dit was ook die doel met hierdie studie. Hierdie studie het ook beskrywing ten doel, aangesien daar aan die hand van 'n in-diepte ondersoek beskryf is hoe supervisie effektief en doeltreffend gedoen moet word en hoe beleid ontwikkel, geïmplementeer en geëvalueer moet word.

Die skrywer het deur middel van die literatuurstudie, vraelyste en onderhoude gepoog om meer begrip vir die onderwerp van die studie te ontwikkel. Grinnell (1988:195) sê: "Qualitative methods, on the other hand, are more suitable when we are entering an relatively unfamiliar social system." Omdat die studie ten doel gehad het om kennis te vermeerder oor 'n onderwerp waarvan daar min bekend is, dui dit op kwalitatiewe navorsing (Allen-Meares en Lane, 1990:452). Dit was dus aangewese om kwalitatiewe navorsing te onderneem, aangesien hierdie studie gemik is op verkenning en beskrywing. Daar is in 'n mindere mate van kwantitatiewe meting gebruik gemaak, aangesien die getalle waarmee gewerk is, meestal te klein was om vergelykings te maak. Die statistiese gegewens wat in hierdie studie vermeld is, is gebruik met die doel om te beskryf eerder as om te vergelyk.

1.5.2 Literatuurstudie

'n Literatuurstudie is gedoen ten einde die reeds bestaande kennis oor die betrokke onderwerp te ondersoek. Daarom het die literatuurstudie ten doel gehad om die nuutste inligting, teorieë, navorsing en bevindinge aangaande die onderwerp te bekom. Hierdeur kon verseker word dat die skrywer haar kennis verbreed en dat 'n herhaling van 'n onderwerp wat reeds nagevors is, voorkom word. Daar is gebruik gemaak van bronne vanuit die Amerikaanse, Britse en Suid-Afrikaanse literatuur. Weens die terrein van die ondersoek, was dit noodsaaklik om die literatuurstudie nie alleen tot die maatskaplikewerk-vakgebied te beperk nie, maar ook ander vakgebiede te benut. Ten einde beleid te bestudeer, is tesse en boeke vanuit die vakrigting Publieke Administrasie benut. Alhoewel die literatuur wat gebruik is vir die ondersoek dateer vanaf 1957 tot 1992, is 86% daarvan afkomstig uit die sewentigerjare en later. Meer as die helfte (58%) van die literatuur wat bestudeer is, is resente en dateer uit die tagtiger- en negentigerjare.

Boeke, tesse, tydskrifte en handleidings is geraadpleeg as bronne van inligting ten einde supervisie, geneeskundige maatskaplike werk in die KPA en beleid indringend te bestudeer. Ten einde toepaslike bronne op te spoor, is daar gebruik gemaak van die vakreferent by die J.S.Gericke Biblioteek, rekenaarsoektogte, 'n rekenaaruitdruk van die Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing, Leeskamer van die Departement Maatskaplike Werk op Stellenbosch en die biblioteke van ander universiteite (Universiteite van Potchefstroom, Pretoria, Port Elizabeth, Kaapstad, Oranje-Vrystaat en Suid-Afrika). Met betrekking tot beleid moes daar hoofsaaklik op oorsese literatuur staatgemaak word. Geen Suid-Afrikaanse of oorsese bronne of literatuur met dieselfde fokus, naamlik beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, kon gevind word nie.

1.5.3 Empiriese ondersoek

As gevolg van die beperkte universum (vyf hoofde), is geen steekproefneming gedoen nie. Deur doelbewuste seleksie het die skrywer die universum as al die hoofde van die KPA uitgesonder (Cilliers, 1977:111; Grinnell, 1988:253) en hulle is by die empiriese ondersoek betrek. Die homogeniteit van die universum, het die betroubaarheid van die empiriese ondersoek verseker.

Ten einde die empiriese data in te samel, is vraelyste benut. Die inhoud van die vraelys is verkry vanuit die literatuurstudie en die vraelysontwikkeling het as volg

plaasgevind. Daar is eers 'n teoretiese onderbou verkry en daarna is 'n dendrogram van geïdentifiseerde probleme getrek. Deur middel van kaartjies, is vrae op die dendrogram gegenereer. Die kaartjies is uitgepak en 'n verfyning van die vrae het plaasgevind. Nadat die vraelys getik is, is 'n evaluering van die inhoud en voorkoms van die vraelys gedoen. 'n Antwoordskedule is uitgewerk, waarvolgens enige vrae of onduidelikhede beantwoord kon word.

Die hoofde van die onderskeie departemente van maatskaplike werk dien as die teikengroep vir die voltooiing van die vraelyste. Toestemming is vanaf die Adjunk-Direkteur-Generaal verkry vir die bywoning van 'n Advieskomitee-vergadering, ten einde die studie aan die hoofde bekend te stel. Die skrywer het by die Advieskomitee-vergadering van Oktober 1991 die geleentheid gehad om die hoofde in te lig aangaande die onderwerp van die studie, die doel van die ondersoek, die motivering vir die ondersoek, die omvang van die studie en die afdelings waarin vraelys opgedeel is. Die Advieskomitee lede het die vraelyste in die daaropvolgende week voltooi en die skrywer het met elkeen 'n individuele afspraak gehad om dit af te haal. By die geleentheid is verdere vrae beantwoord. Daar is vooraf 'n antwoordskedule uitgewerk, waarvolgens vrae beantwoord of onduidelikhede uit die weg geruim kon word.

Die vraelys het uit drie afdelings bestaan:

Afdeling A: Algemeen

Afdeling B: Supervisie

Afdeling C: Beleid

In hoofstuk 5 word 'n breedvoerige bespreking van die bevindinge van die empiriese ondersoek aangebied.

1.6 AANBIEDING VAN DIE STUDIE

Die navorsingsverslag bestaan uit ses hoofstukke en is as volg georden. **Hoofstuk een** bied 'n algemene oriëntering tot die ondersoek en dit sluit in 'n verduideliking van die keuse van die onderwerp, 'n oorsig oor die doel, hipotese, terrein en die metode van die ondersoek.

In hoofstukke twee tot vier word die gegewens wat uit die literatuurstudie verkry, verwerk en toegepas is, vervat. **Hoofstuk twee** fokus op die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste, met spesifieke verwysing na die rol van die supervisor. In **hoofstuk drie** word 'n weergawe gegee van maatskaplikewerk-supervisie, deur te let op die supervisor se administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies ten einde indirek by te dra tot meer effektiewe dienslewering deur die maatskaplike werkers. **Hoofstuk vier** beskryf beleid en daar word stilgestaan by die ontwikkeling, implementering en evaluering van beleid.

Die bevindinge van die empiriese ondersoek word in **hoofstuk vyf** saamgevat en bespreek. Dit bied 'n insae in die algemene funksionering van die hoofde binne die KPA, die aard en inhoud van supervisie-dienste en 'n oorsig oor die bestaan en benutting van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie binne die KPA. In **hoofstuk ses** kan die gevolgtrekkings en aanbeveling, wat gemaak is vanuit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek, gevind word.

HOOFSTUK 2

KPA: TAK HOSPITAAL-EN GESONDHEIDSDIENSTE

2.1 INLEIDING

Om 'n werknemer van die Kaapse Provinsiale Administrasie (hierna genoem KPA) te wees, beteken om in diens van die Staat te wees. Alle personeel in diens van die KPA is onderworpe aan die voorwaardes en voorskrifte soos vervat in die Staatsdienswet, Wet 111 van 1984, asook die Staatsdienspersoneelkode. Die Staatsdienspersoneelkode bevat alle voorskrifte van die Staatsdienswet, asook ander beleidsdokumente en het eenvormige personeelhandelinge ten doel (Departement Maatskaplike Werk, 1992:3).

In hierdie hoofstuk word daar kortliks gelet op die samestelling, doel en funksies van die KPA. Daar sal meer breedvoerig gekyk word na die Departement Maatskaplike Werk se totstandkoming, werksaamhede en inskakeling binne die KPA, aangesien dit die grondslag vorm waarop beleid vir maatskaplikewerk-supervisie berus.

2.2 SAMESTELLING

Die Kaapse Provinsiale Administrasie bestaan uit vier takke naamlik:

- Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste
- Tak Gemeenskapsdienste
- Tak Paaie en Verkeersadministrasie
- Tak Algemene Provinsiale Dienste

Vir die doel van hierdie studie, sal daar aandag geskenk word aan die Kaapse Provinsiale Administrasie: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste. Na hierdie tak word voortaan verwys as die KPA. Die KPA skakel deur middel van die Provinsiale Sekretaris, wat hoof is van die KPA, met die Administrateur en Uitvoerende Komitee. Die Administrateur en Uitvoerende Komitee neem besluite oor bepaalde algemene

sake wat alle inwoners van die Provinsie raak. Indien die Administrateur en die Uitvoerende Komitee 'n saak deur middel van wetgewing wil reël, word dit voorberei en na die Parlement se Staande Komitee vir Provinsiale Aangeleenthede gestuur. Die Administrateur moet ook met behulp van die Uitvoerende Komitee toesien dat die KPA uitvoering gee aan statutêre reëls.

2.3 DOELSTELLING, FUNKSIES EN TOEKOMS VAN DIE KPA: TAK HOSPITAAL- EN GESONDHEIDSDIENSTE

2.3.1 Doelstelling

Volgens die Subdirektoraat:Opleiding (1988:56) is die doel van die KPA om: "provinsiaal grondwetlike geneeskundige dienste aan die publiek in die Kaapprovinsie te lewer."

2.3.2 Funksies

Die volgende funksies word deur die KPA behartig (Subdirektoraat:Opleiding, 1988:56):

- "(a) "Die verskaffing van persoonlike kuratiewe gesondheidsdienste, met ander woorde dienste wat gerig is op die ondersoek en behandeling van 'n mediese toestand deur middel van of binnepasiëntedienste of buitepasiëntedienste;
- (b) Die verskaffing van kraamfasiliteite en -dienste;
- (c) Die verskaffing van fasiliteite vir die behandeling van pasiënte wat aan akute en chroniese geestesongesteldheid ly;
- (d) Die verskaffing van ambulansdienste;
- (e) Die verskaffing van laboratoriumdienste;
- (f) Die lewering van gesinsbeplanningsdienste as agent vir die Departement van Nasionale Gesondheid en Bevolkingsontwikkeling;

- (g) Die lewering van sekere gemeenskapsdienste wat, onder andere, insluit voltydse distrikgeneesheerdienste (op 'n agentskapbasis), hospitale vir aansteeklike en oordraagbare siektes en skoolgesondheidsdienste aan Swartes;
- (h) Die koördinering van voormelde dienste met soortgelykedienste wat deur die Departement van Gesondheidsdienste en Welsyn van die Eie Sake Administrasies, die ander provinsiale administrasies en plaaslike owerhede gelewer word, met die oog op die daarstelling van 'n omvattende gesondheidsdiens in die Kaapprovinsie."

Indien die funksies van die KPA ontleed word, hou dit verband met die voorkoming, die genesing en die rehabilitering van pasiënte.

2.3.3 Klemverskuiwing

Daar is in 1990 deur die Minister van Nasionale Gesondheid en Bevolkingsontwikkeling aangekondig dat die klem voortaan nie meer op kuratiewe gesondheidsdienste geplaas sal word nie, maar op die voorsiening van primêre gesondheid. Omdat die meeste hospitale van die KPA fokus op kuratiewe gesondheidsdienste, het dit beteken dat daar deur die KPA aandag geskenk moes word aan die inkorting van dienste en ook na 'n personeelverskraling. Die invloed van die algemene omgewingsisteem op die KPA: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste kan duidelik bepaal word in die afskaffing van bestaande dienste, desentralisasie van gesondheidsdienste, beperkinge op kuratiewe gesondheidsdienste, finansiële inkorting en die beperking op die ontwikkeling of uitbreiding van tegnologiese hulpmiddels.

In Amerika gaan die Gesondheidsdienste ook gebuk onder inkortings. Nacman (1984:239) noem dat kostebesnoeiing dikwels vooropgestel word, ongeag die effek wat dit het op pasiëntesorg. In die hospitale van die KPA moet daar ook aanpassings gemaak word ten einde die invloede wat effektiewe en doeltreffende dienslewering teenwerk, te akkommodeer sonder dat die pasiënte daaronder ly.

2.3.4 Toekomsbeskouing

Die Minister van Nasionale Gesondheid en Bevolkingsontwikkeling het bepaal dat die dienste by akademiese hospitale gerasionaliseer moet word. Daar word beplan om akademiese hospitale van die KPA teweete Groote Schuur-, Rooikruis- en Tygerberg

Hospitaal, op 1 April 1993 oor te skakel na die Raamwerk Outonome Bestuurstyl. Hierdie toekomsbeskouing is steeds in die beplanningsfase en geen finaliteit is nog bereik nie. Die Raamwerk Outonome Bestuurstyl sal op drie bene rus naamlik die:

- KPA (Staat);
- Universiteit en
- Privaatsektor.

Volgens hiërdie bestuurstyl sal die oorhoofse bestuur van die akademiese hospitale deur 'n Hospitaalraad behartig word. Elke afdeling/departement in die hospitaal sal hul eie fondse vir dienslewering moet genereer en statisties bewys dat 'n effektiewe, doeltreffende en koste-effektiewe diens gelewer word. Ook die Departement Maatskaplike Werk sal moet toesien dat 'n verantwoordbare diens gelewer word.

2.4 DIE TOTSTANDKOMING VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA

Die eerste onopgeleide "aalmoesenier" was in die dertigerjare in die ou Somerset Hospitaal werksaam en is in 1938 oorgeplaas na Groote Schuur Hospitaal (Muller, 1976:187; Van Zijl, 1982:31-32). Die Departement Maatskaplike Werk het sy ontstaan gehad met die aanstelling van 'n opgeleide maatskaplike werker gedurende die jare 1941-1942 by die Groote Schuur Hospitaal (Van Zijl, 1982:32). Die presiese datum waarop 'n maatskaplike werker vir die eerste keer in die hospitaal aangestel is, is volgens Van Zijl (1982:31) nie bekend nie. Twee maatskaplike werkers is in 1956 by Karl Bremer Hospitaal aangestel en in 1966 is daar nog twee poste geskep, wat in 1968 opgevolg is met die aanstelling van 'n verdere twee maatskaplike werkers (Departement Maatskaplike Werk Oriëntering, 1992:6).

Die behoefte vir gespesialiseerde opleiding aan geneeskundige maatskaplike werkers het na vore getree. In 1969 het die Universiteit van Stellenbosch begin met 'n Gevorderde Diplomakursus in Geneeskundige Maatskaplike Werk, wat vanaf 1973 verander is na 'n B.A. Honneursgraad in Geneeskundige Maatskaplike Werk (Van Zijl, 1982:49). Hiermee het die diplomakursus verval. Die Universiteit van Kaapstad het met die aanvang van die akademiese jaar in 1977 ook 'n Honneursgraad in Geneeskundige Maatskaplike Werk aangebied en in 1982 het die Universiteit van Pretoria met 'n soortgelyke kursus begin. Sedert 1987 is die Honneursgraad in Geneeskundige Maatskaplike Werk deur die Universiteit van Stellenbosch omskep in

'n Magistergraad in Geneeskundige Maatskaplike Werk. Hierdie vordering in die opleiding van geneeskundige maatskaplike werkers het bygedra tot die ontwikkeling van die Departement van Maatskaplike Werk tot 'n volwaardige Departement binne die hospitale van die KPA. Soos daar in die mediese professie spesialiteitsrigtings (byvoorbeeld chirurgie, interne ensovoorts) ontwikkel het, het geneeskundige maatskaplike werk ook in 'n spesialiteitsrigting ontwikkel. Vandag is daar opgeleide maatskaplike werkers in die meeste van die hospitale van die KPA. Daar word vir die doeleindes van hierdie studie net verwys na maatskaplike werkers, aangesien alle maatskaplike werkers in die hospitale van die KPA nie oor hierdie gespesialiseerde opleiding in geneeskundige maatskaplike werk beskik nie.

2.5 DOELSTELLING EN FUNKSIES VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA

Die doelstelling van die Departement Maatskaplike Werk is om aan maatskaplike probleme wat verband hou met siekte aandag te skenk. Maatskaplike probleme kan ontstaan as gevolg van 'n siektetoestand of kan aanleiding gegee het tot 'n siektetoestand. Muller (1976:184) wys daarop dat siekte nie alleen net 'n orgaan of 'n sintuig aantast nie, maar die totale mens en sy naasbestaandes. Terwyl die doelstelling van die geneesheer die gedeeltelike of algehele genesing van die pasiënt sal wees, moet die maatskaplike werker die feit inagneem dat di, pasiënt deel is van 'n gesin en gemeenskap en moontlik psigo-sosiale en/of sosio-ekonomiese probleme mag ervaar. Daarom kry die maatskaplike werker in die hospitaal te doen met 'n wye spektrum van maatskaplike probleme. Die maatskaplike werker binne die hospitaal tree op as 'n lid van 'n multi-dissiplinêre span. Dienslewering is daarop gemik en het ten doel dat 'n pasiënt, deur middel van sy eie vermoëns, gehelp sal word tot probleemoplossing en die gebruikmaking van hulpbronne in die gemeenskap.

Maatskaplike Werk in die hospitaal het die volgende **algemene funksies** ten doel (Brock, 1969:39). Die bestuur van alle sake rakende maatskaplike werk en die formulering van 'n maatskaplikewerk-program vir die dienslewering in die hospitaal. 'n Verdere funksie is die werwing en plasing van maatskaplikewerk-personeel, asook supervisie aan hierdi, personeel. Dit behels ook onderrig en verskaffing van inligting insake die maatskaplike implikasies van siekte. Die skakeling met en deelname aan programme en projekte in die gemeenskap wat verband hou met gesondheidsdienste, speel ook 'n belangrike rol. Fokus moet ook geplaas word op navorsing oor die maatskaplike implikasies van siekte. Lurie (1984:5) sluit by Brock aan en bestempel die algemene funksies van Maatskaplike Werk in 'n hospitaal as direkte

dienslewering, skakeling met die gemeenskap, personeelontwikkeling, om navorsing te onderneem, deelname aan programme van die hospitaal, voorsiening van opvoedkundige programme en die bestuur en koördinerings van programme binne die hospitaal. Ten spyte van 'n verskil in bewoording, dui beide skrywers (Brock, 1969:39; Lurie, 1984:5) se algemene funksies op die verantwoordelikheid wat die Departement Maatskaplike Werk het ten opsigte van die hospitaal, bestuur, personeel, direkte dienslewering, die gemeenskap en navorsing. Elkeen van die funksies soos hierbo uiteengesit, vervat 'n hele aantal aktiwiteite waaraan voldoen moet word ten einde die doel van die departement te verwesenlik.

Funksies van die Departement Maatskaplike Werk ten opsigte van dienslewering in die hospitaal behels eerstens maatskaplikewerk-dienste as 'n aanvullende diens tot die primêre geneeskundige diens wat deur die hospitaal gelewer word. Tweedens word daar in professionele spanverband vakkundige aandag verleen aan die oplossing van die psigo-maatskaplike implikasies of probleme wat uit siekte voortspruit of wat siekte veroorsaak het. In die derde plek is maatskaplike werkers verantwoordelik vir die verkryging van belangrike inligting oor die maatskaplike funksionering van pasiënte, wat vir die geneesheer en mediese span van groot belang is in die hantering van die siekte en/of behandeling. Vierdens lewer die maatskaplike werkers dienste aan pasiënte en hul gesinne ten einde die erkenning, aanvaarding en verwerking van die siektetoestand te bewerkstellig, asook om die heraanpassing te bevorder.

Die maatskaplike werker binne die KPA het dus 'n funksie ten opsigte van die pasiënte en 'n funksie ten opsigte van die mediese span. Omdat gesondheid 'n toestand is van fisiese, psigiese en maatskaplike welsyn, het maatskaplike werk 'n doel en funksie binne die hospitale van die KPA.

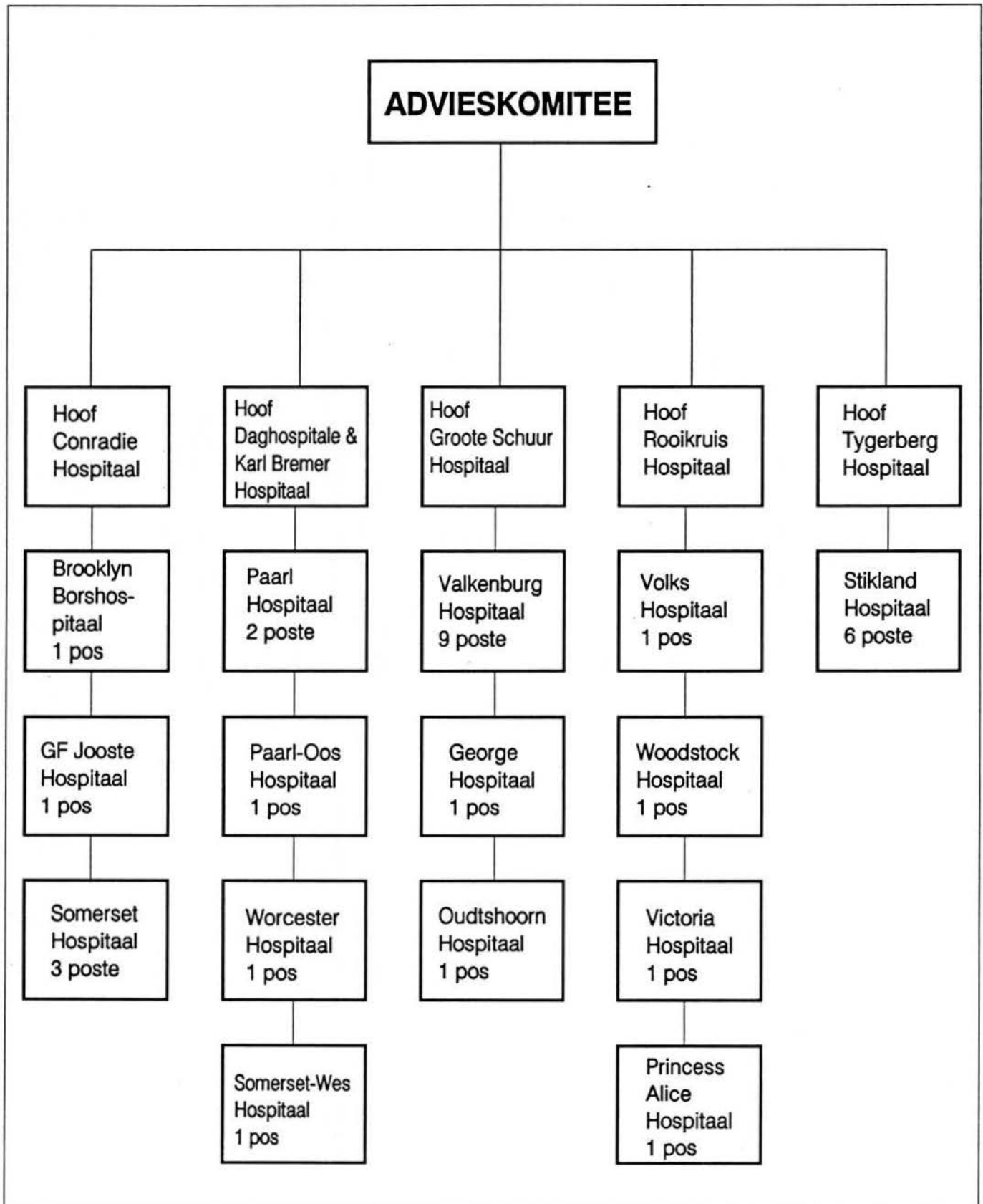
2.6 AARD VAN GENEESKUNDIGE MAATSKAPLIKE WERK

Aan die hand van Bartlett (1961:73), Muller (1976:185) en Van Zijl (1982:34,35) word daar gelet op eienskappe van maatskaplike werk binne die hospitaal. Die maatskaplike werker in die hospitaal bevind homself in 'n opset waar die primêre doel die fisieke herstel van die pasiënt is en nie maatskaplikewerk-dienslewering nie. Daarom lewer die maatskaplike werker in die hospitaal dienste in 'n sekondêre opset (Van Zijl, 1982:34). Die maatskaplike werker in die hospitaal vorm deel van 'n multi-dissiplinêre span en het 'n taak ten opsigte van die spanlede wat betref die verskaffing van inligting oor sy rol en taak (Bartlett, 1961:73; Van Zijl, 1982:35). Skakeling, ontginning en benutting van goeie verhoudinge met kollegas en

hulpbronne in die gemeenskap, is 'n voorvereiste vir die maatskaplike werker binne die hospitaal (Barker, 1967:30). Hierdie faktor is van belang vir die maatskaplike werker in die hospitaal, omdat pasiënte soms ontslaan word terwyl die psigo-maatskaplike probleme nog nie opgelos is nie. Die maatskaplike werker binne die hospitaal lewer dienste aan 'n wye verskeidenheid van persone in terme van ouderdom, geslag, bevolkingsgroep en status. Dit is daarom noodsaaklik dat die maatskaplike werker in die hospitaal die kennis en vaardigheid sal ontwikkel ten einde aansluiting by enige persoon te kan vind. Daar word van die maatskaplike werker in die hospitaal verwag om sy kennis omtrent mediese terminologie en siektetoestande te verbreed, ten einde 'n meer doeltreffende diens te kan lewer. Le Roux (1981:113) meld dat die maatskaplike werker in die hospitaal se dienslewering altyd aan die mediese omgewing gekoppel sal wees. Daarom moet die maatskaplike werker in die hospitaal, ten einde effektiewe dienste te kan lewer, oor genoegsame kennis rakende die siektetoestand van die pasiënt beskik. Samevattend kan daarop gewys word dat ongeag van die feit dat daar verskille mag bestaan ten opsigte van die plek, die maatskaplike werker binne en buite die hospitaal steeds werk met persone wat probleme ervaar en aan wie hulp verleen moet word met behulp van 'n proses en deur die benutting van homself as personeellid.

2.7 STRUKTUUR VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAP-LIKE WERK BINNE DIE KPA

Die Departement Maatskaplike Werk binne die KPA het 'n bepaalde struktuur. Daar is 'n Maatskaplikewerk Advieskomitee (hierna genoem Advieskomitee) in die lewe geroep, wat die skakel is tussen die onderskeie departemente van maatskaplike werk van die KPA en die Hoofkantoor in Kaapstad. Die Advieskomitee skakel direk met en gee terugvoer aan die Adjunk-Direkteur-Generaal by Hoofkantoor, wat gemoeid is met alle aanvullende gesondheidsberoep. Op die Advieskomitee dien vier Hoofde van Maatskaplike Werk en een Senior Maatskaplike Werker wat as Hoof funksioneer. Hierdie vyf Hoofde staan gesamentlik of in 'n verantwoordelike of adviserende hoedanigheid teenoor die maatskaplike werkers by die 21 hospitale van die KPA. Figuur 2.1 (p.17) toon 'n skematiese uiteensetting van die Advieskomitee, asook die hospitale en aantal poste wat onder elke Hoof van die Advieskomitee ressorteer.



FIGUUR 2.1 - ADVIESKOMITEE

In die verlede is daar van die Advieskomiteelede verwag om die toesighouding van die kleiner hospitale te behartig. Dit was ook die Advieskomiteelede se verantwoordelikheid om besoeke af te lê by die kleiner hospitale wat onder hulle toesighouding ressorteer. As gevolg van die inkortingsmaatreëls wat gedurende die eerste helfte van 1991 deur die KPA aangekondig is, is hierdie beleid verander. Die onus rus tans op die kleiner hospitale om, indien daar probleme bestaan ten opsigte van maatskaplike werk en as leiding in die verband benodig word, kontak te maak met die Adjunk-Direkteur wat verantwoordelik is vir die aanvullende gesondheidsberoepe. Laasgenoemde sal die probleem kanaliseer na die Advieskomiteelid wat verantwoordelik is vir die toesighouding van die betrokke hospitaal wat 'n probleem ervaar.

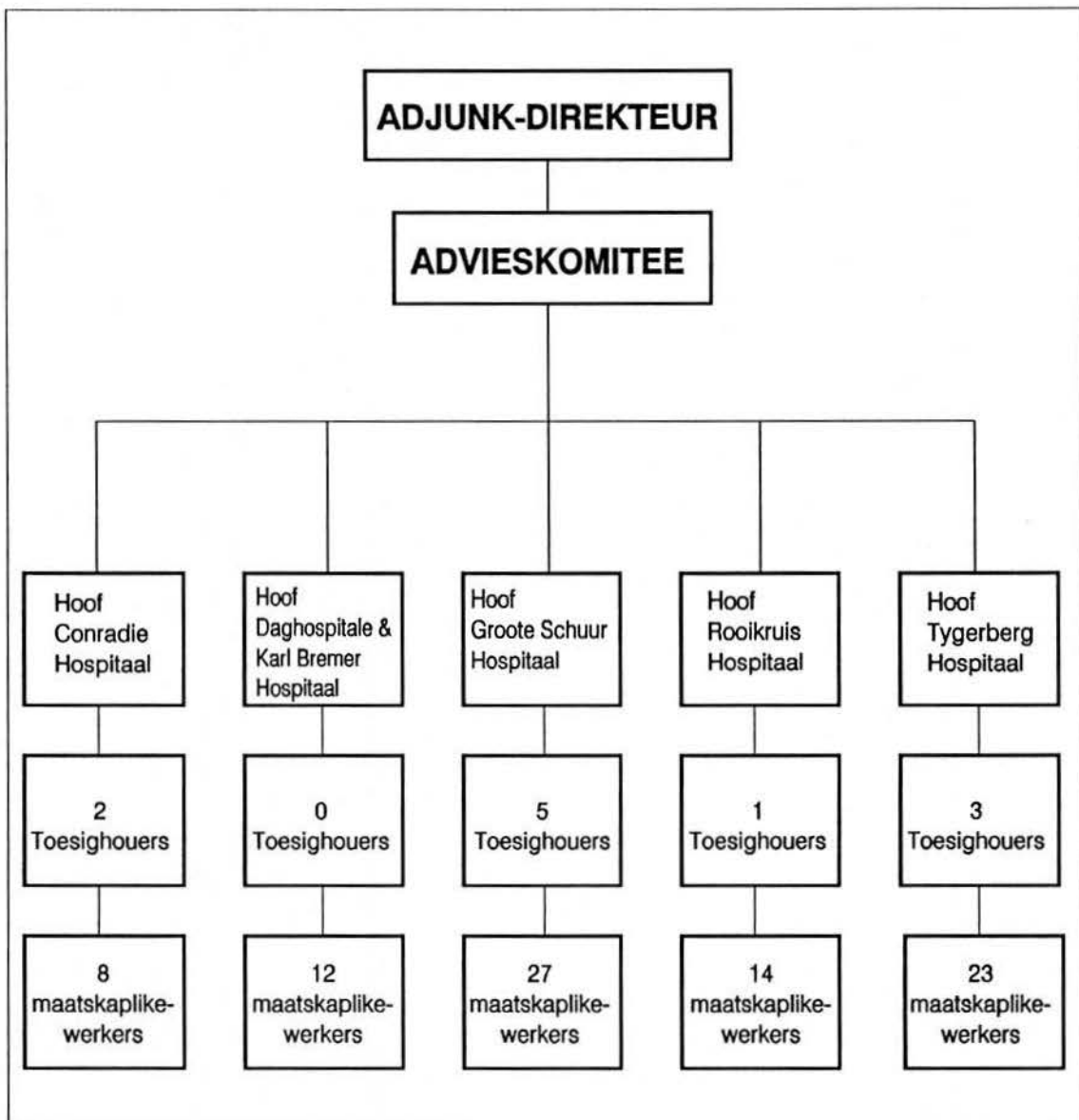
Elkeen van die Hoofde het benewens die hospitale soos uitgelig in figuur 2.1 (p.17), ook 'n eie Departement van Maatskaplike Werk om te bestuur. In figuur 2.2 (p.19) word daar gelet op die aantal toesighouers en maatskaplike werkers wat onder elke Hoof van die Advieskomitee ressorteer.

2.8 BESTUUR VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK

Maatskaplikewerk-dienste binne elke Departement Maatskaplike Werk, word deur die hoofde gekoördineer. Die Hoof van elke Departement Maatskaplike Werk het die taak om toe te sien dat die bestuurprosesse, wat beplanning, organisering, leidinggewing en kontrolering insluit, uitgevoer word ten opsigte van die maatskaplikewerk-dienslewering en maatskaplikewerk-personeel (Pelser, 1988:98; Liebenberg, 1989:454). In die gevalle waar daar wel toesighouers (die KPA se benaming vir 'n supervisor) in 'n hospitaal is, kan die Hoof van die take aan hulle deleger.

Die Departement Maatskaplike Werk moet sodanig bestuur word, dat daar 'n gesonde klimaat binne die Departement geskep word. Dit kan bewerkstellig word deur aandag te skenk aan bestuursaktiwiteite soos die daarstel van kommunikasiekanale, die bevordering van deelnemende bestuur, die koördinering van dienste en om betrokkenheid by besluitneming te bewerkstellig (Cronje, 1986:99-129; Strachen, 1988:360-384). Deeglike beplanning moet gedoen word ten einde die mense, bronne en materiaal op 'n geordende wyse te organiseer en terselfdertyd die hulpbronne te bestuur en te ontwikkel. Die aktivering van werk kan deur middel van aanmoediging, werktoewysing en programme vir personeelontwikkeling geskied. Aandag moet ook

geskenk word aan die kontrolering en evaluering van dienste, om die bereiking van doelstellings te verseker en verdere dienste te beplan. Vir die effektiewe bestuur van 'n departement, moet daar gelet word op program-, werklading-, kantoor- en finansiële bestuur (Cronje, 1986:160-211 en 251-280). Uit die voorafgaande bespreking, is dit duidelik dat die effektiewe bestuur van 'n Departement Maatskaplike Werk geen maklike taak is nie.



FIGUUR 2.2 TOESIGHOUDING BINNE DIE KPA

Nacman (1984:241) wys daarop dat die bestuur 'n krisis in 'n geleentheid moet omskep. Omdat die Departement Maatskaplike Werk binne die hospitaal dieselfde dilemma in die gesig staar as die hospitaal (KPA), moet daar ook intern veranderinge plaasvind. Nacman (1984:241) en Pelser (1988:231) stel voor dat hoofde/bestuurders op dit wat die personeel kan doen moet fokus en nie op dit wat hulle nie kan doen nie. Personeel moet in staat gestel word om hul eie doelstellings en so ook die doelstellings van die hospitaal te bereik. Dit kan verwesentlik word indien die **bestuur** die volgende aspekte in berekening sal bring (Nacman, 1984:241). Eerstens moet meer mag aan personeel gedelegeer word vir die deurvoer van maatskaplikewerk-programme. In die tweede plek moet projekte aan personeel toegewys word vir hantering. Derdens moet aan individue gespesialiseerde take opgedra word, om sodoende hul ekspert kennis te bevorder. Vierdens moet personeel betrek word by die bepaling van prioriteite, beleid en prosedures. In die vyfde plek moet groter insette van personeel toegelaat word ten opsigte van die hospitaal se bestuur. Laastens moet assertiwiteit getoon word in die bestuur van die departement en die hoof moet inisiatief neem en homself laat geld. 'n Hoof/Bestuur van die Departement Maatskaplike Werk binne die hospitaal, het 'n taak ten opsigte van die ontwikkeling en bestuur van die personeel.

Omdat die voorafgaande voorstelle dui op die professionele groei van die maatskaplike werkers, sluit dit aan by personeelontwikkeling, personeelbenutting en personeevalueering. Aspekte soos leierskap, werksbevrediging, werksverryking, motivering, voorkoming van uitbranding en die ontwikkeling van die maatskaplike werkers se kennis, vaardigheid en houding moet aandag geniet.

Dit sal die Hoof se verantwoordelikheid wees om 'n hoë standaard van maatskaplikewerk-dienslewering in die hospitaal te verseker. Dit kan deur middel van supervisie geskied, mits daar beleid vir supervisie bestaan. Beleid sal aan die supervisors riglyne daarstel en hul in staat stel om effektiewe standaarde van dienslewering te bereik en te handhaaf.

2.9 DIENSLEWERING DEUR DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK BINNE DIE KPA

Ten einde beter begrip vir die inskakeling van die Departement Maatskaplike Werk binne die KPA te bewerkstellig, word daar op die dienslewering van die Departement Maatskaplike Werk gefokus. Daar sal gelet word op die dienste van die maatskaplike

werkers ten opsigte van die hospitaal, pasiënte, probleme wat hanteer word, proses waardeur hulp verleen word en die maatskaplike werker as hulpverlener.

2.9.1 Die hospitaal

Die hospitaal is 'n komplekse struktuur waarvan maatskaplike werk net 'n klein gedeelte vorm. Hirsh en Schulman (1976:438) beskryf dit as volg: "In a general hospital more complex and powerful forces fare at work than in any other social care institution." McNamara (1984:232) brei hierop uit en meld dat behalwe vir die kompleksiteit daarvan, is die hospitaal ook uniek en verg dit daarom baie ekspert kennis in die lewering van gesondheidsdienste. Die primêre funksie van die hospitaal is die lewering van geneeskundige dienste. Ten spyte daarvan dat sekere professies primêre en ander professies sekondêre dienste lewer binne die hospitaal, werk almal saam ter bereiking van 'n gemeenskaplike doel naamlik effektiewe dienslewering aan die pasiënt. Die **doelstelling** van die Departement Maatskaplike Werk in die hospitaal is reeds bespreek in paragraaf 2.5 van hierdie hoofstuk en dui op die dienslewering binne 'n multi-dissiplinêre span, ten einde aandag te skenk aan die maatskaplike probleme wat met siekte verbandhou.

Hospitale bedien uitgebreide **geografiese gebiede** en veral die opleidingshospitale bedien nog groter areas vanweë die gespesialiseerde aard van hul dienste. Elke hospitaal is ook verdeel in verskillende afdelings, waarvan 'n spesifieke afdeling aan 'n spesifieke maatskaplike werker toegeken word. Die maatskaplike werkers lewer dus dienste aan alle persone wat aan 'n spesifieke siektetoestand/e ly. Daarom bedien ook die maatskaplike werker persone wat van uitgebreide geografiese gebiede afkomstig is.

Die **fisiese opset** van 'n hospitaal is meestal van so 'n aard dat die maatskaplike werker se kantoor nie naby die sale of klinieke is waar dienste gelewer moet word nie. Hierdeur kan baie tyd onnodig verlore gaan, veral indien saal- en/of kliniekbesoek nie beplan en gekoördineer word nie. Onderhoude wat in sale of by klinieke gevoer word, skaad vertroulikheid en privaatheid as gevolg van die feit dat slegs 'n gordyn as afskorting gebruik kan word. Daar is afdelings wat hul wel leen tot onderhoudsvoering in die privaatheid van die maatskaplike werker se kantoor.

Daar is **beleid** wat van **KPA Hoofkantoor** neegelê word, soos byvoorbeeld dat personeel 'n proeftydperk van 12 maande moet werk, alvorens 'n permanente aanstelling verkry kan word. Registrasie as maatskaplike werker by die SA Raad vir

Maatskaplike Werk word as 'n vereiste gestel voordat personeel hul permanente aanstelling in die KPA kan verkry. 'n Verdere vereiste is dat personeel jaarliks 'n mediese ondersoek moet ondergaan. Die KPA Hoofkantoor het ook bepaal dat 'n vasgestelde aantal dae verlof aan alle personeel toegeken word. Personeel wat langer as tien jaar in diens is van die KPA, kry ses dae per jaar meer verlof. Die evaluering van personeel met die oog op verdienstelikeheidsbepalings en prestasiebeloning word op 'n gereelde grondslag gedoen. Daardeur word die personeel se bekwaamheid en bevorderbaarheid bepaal. Studiebeurse word toegeken, maar daar word van die begunstigde verwag om 'n onderneming van diens te onderteken. Die **Departement Maatskaplike Werk** het ook **beleid** om die funksionering binne die Departement te vergemaklik, byvoorbeeld dat die bywoning van personeelvergaderings en -ontwikkeling as verpligtend beskou word, dat spoeddiens verrig moet word, dat aflosverpligtinge nagekom moet word, asook riglyne vir toesighouding en personeelevaluering. Sodanige beleid is noodsaaklik ten einde te verseker dat die dienslewering binne 'n departement vlot verloop.

Die **struktuur, bestuur en funksies** van die Departement Maatskaplike Werk is uiteengesit in paragraaf 2.5, 2.7 en 2.8 van hierdie hoofstuk. Elke departement word deur 'n hoof of 'n senior maatskaplike werker bestuur. In die geval van sommige groot hospitale is daar ook toesighouers om die hoof by te staan. By van die kleiner hospitale is daar soms net een maatskaplikewerk-pos. Nacman (1984:248) meld dat indien die hoof die Departement Maatskaplike Werk suksesvol wil bestuur, die volgende in gedagte gehou moet word: "...administrative achievement is not conformance but performance." Dit dui daarop dat die hoof en toesighouers die fokus van bestuur moet plaas op die benutting van geleenthede. Hiervoor sal daar kennis en vaardigheid oor bestuur benodig word. Cronje (1986:12) en Strachan (1988:74) omskryf bestuur as 'n proses wat bestaan uit beplanning, organisering, leidinggewing en kontrolering. 'n Meer breedvoerige bespreking hiervan sal in hoofstuk drie volg. Wat betref die maatskaplikewerk-dienste en die voorwaardes daaraan verbonde, moet daar gewys word op die feit dat maatskaplikewerk-dienste in alle hospitale gelewer word aan die psigiese of fisiese siek persone wat probleme ervaar. Omdat die maatskaplike werker binne 'n span werk, is hy ook onderhewig aan die roetine van die betrokke afdeling waarin hy werksaam is. Die roetine vereis dat die maatskaplike werker sy hulpverlening so sal beplan, dat hy by die werksaamhede van die afdeling soos saalrondtes en spanvergaderings kan inskakel. Wanneer die maatskaplike werker individuele onderhoude met die pasiënte beplan of reël, moet hy ook die roetine van die betrokke saal in ag neem, soos byvoorbeeld beplande mediese prosedures en etenstye. Die maatskaplike werker moet sy dienslewering rig volgens

die behoeftes en probleme van die pasiënte en nie volgens die vereistes van die geneesheer nie. Le Roux (1981:102) verwys hierna en noem dat die nuwe maatskaplike werker dikwels in hierdie slaggetrap, in 'n poging om die professionele afstand tussen hom en die geneesheer te verminder en sodoende die maatskaplike werker se professionele aansien te verhoog.

Indien probleme wat na die maatskaplike werker verwys word buite die veld van maatskaplike werk val, moet hy in staat wees om dit na die regte bron te verwys. Dit is ook belangrik dat die maatskaplike werker sy dienste aan die spanlede moet bekendmaak deur die interpretering van sy rol en taak binne die span (Le Roux, 1981:124; Van Zijl, 1982:40; Higgs, 1987:20). Groter erkenning word deur die mediese en paramediese personeel gegee aan die kennis en vaardigheid van maatskaplike werkers en hulle word beskou as 'n essensiële deel van die behandelingsprogram vir pasiënte. Daarom het al meer hospitale oor die afgelope jare maatskaplike werkers in diens geneem.

As gevolg van die feit dat dienste binne die hospitaal aan alle bevolkingsgroepe ten opsigte van 'n verskeidenheid probleme gelewer word, vind daar in belang van pasiënte **skakeling met verskeie organisasies** plaas. Omdat die maatskaplikewerk-hulpverlening nie altyd voltooi is met die ontslag van die pasiënt nie, moet die pasiënt na 'n welsynsorganisasie buite die hospitaal verwys word. Derhalwe het die maatskaplike werker 'n definitiewe taak om sy rol in die hospitaal aan ander welsynsorganisasies te interpreteer en sodoende skakeling te bevorder. Die maatskaplike werker het ook wat betref die bekendstelling van die dienste wat in die hospitaal gelewer word, 'n opvoedingsrol om teenoor ander welsynsorganisasies te vertolk. Le Roux (1981:98) wys daarop dat die hospitaal 'n gemeenskap op sigself is. Die hospitaal het intern verskeie hulpbronne wat benut kan word, soos byvoorbeeld medici, verpleegkundiges, sielkundiges, hospitaalleraars, fisioterapeute, aptekers, spraakterapeute, radiografiste, dieetkundiges, arbeidsterapeute, kliniese- en mediese tegnoloë. By van die groter hospitale is daar ook 'n tolkediens, Suid-Afrikaanse Polisie sub-kantoor, sekuriteitsbeamptes, portiere, kantoor vir openbare betrekkinge en 'n vrywillige hulpdien.

Die maatskaplike werker moet verhoudings opbou met dié **hulpbronne** in die gemeenskap wat gemoeid is met die voorsiening in gesondheids- en ander behoeftes van die pasiënte. Waar daar leemtes bestaan, moet dit aan die betrokke organisasies uitgewys word. Sodoende is die maatskaplike werker ook soms betrokke by die skep van nuwe bronne. Kennis van hulpbronne is noodsaaklik, maar ook kennis en

vaardigheid in die gebruik daarvan. In geval van 'n krisis, word daar soms onnodige druk op die maatskaplike werker geplaas om alternatiewe versorging vir 'n pasiënt te reël, terwyl daar nie genoegsame hulpbronne in die gemeenskap bestaan nie (byvoorbeeld tehuise vir bejaardes). Daarom moet die gebrek aan of afwesigheid van hulpbronne aan die mediese span gekommunikeer word.

Maatskaplikewerk-**administrasie** word as 'n metode van maatskaplike werk deur maatskaplike werkers binne die hospitaal gedoen. Hierdeur word dienslewering beplan en geëvalueer om die effektiwiteit en doeltreffendheid daarvan te bepaal. Statistiek word gehou om daardeur die behoefte aan maatskaplikewerk-dienslewering vas te stel, die aard van dienslewering te bepaal en om die tendense in die gevallelading uit te lig. Cronje (1986:251) verwys na werkladingbestuur, maar om werkladingbestuur te kan beoefen, is 'n posbeskrywing 'n voorvereiste. Werkladingbestuur geskied volgens Cronje (1986:254) na aanleiding van 'n proses wat bestaan uit:

(a) Beplanning en organisering van die werklading

Ten einde die werklading te beplan en te organiseer, moet die noodsaaklikheid van die diens bepaal word, die bestaande werklading moet ontleed word (grootte, tyd, sleutelfunksies, koste en insette), prioriteite moet vasgestel word, doelwitte moet gestel word en aktiwiteite moet geskeduleer word in terme van tyd, bronne en mense.

(b) Aktivering van die werklading

Om die werklading effektief te hanteer, moet die maatskaplike werker sekere riglyne volg soos om werktyd produktief te benut. Ter bereiking van die doelwitte, moet weldeurdagte besluite geneem word en sinvolle aktiwiteite op 'n geordende wyse uitgevoer word. Die werklading moet met behulp van 'n dagboek bestuur word, ten einde tydsbewus te bly. Sodoende sal daar volgens 'n skedule gewerk kan word en vryetyd (tee- en etenstyd) beperk kan word tot die vasgestelde toelaatbare tyd. Verslae moet kort en bondig gehou word. Vergaderings moet beperk word en reistyd moet beplan en beperk word.

(c) **Kontrolering van die werklading**

Daar moet voorsiening gemaak word vir die meting van produktiwiteit. Om produktiwiteit te verhoog, moet statistiek gehou en maandeliks ontleed word. Ten spyte van hoë pasiëntegetalle moet dienslewering doeltreffend en koste-effektief gehou word.

Elke Departement van Maatskaplike Werk van die verskillende hospitale het sekere riglyne ten opsigte van administrasie, maar dit verskil van hospitaal tot hospitaal afhangend van die bestuur.

Wat betref **finansies**, word alle poste van die maatskaplike werkers binne die KPA deur die Staat gesubsidieer. "Die Parlement promulgeer jaarliks die konsepbegrotingswet en die begrotingswet ten einde fondse aan Staatsdepartemente te bewillig. Die departemente van maatskaplike werk moet jaarliks 'n begroting by die mediese superintendent van die betrokke hospitaal inhandig. Elke mediese superintendent stel 'n begroting vir die betrokke hospitaal op en die Direkteur-Generaal van Hospitaal- en Gesondheidsdienste stel 'n gesamentlike begroting vir die KPA op. Dit word by die Minister van Finansies ingedien" (Departement Maatskaplike Werk, 1992:11). Hierdie begroting sluit nie alleen die maatskaplike werkers se salarisse in nie, maar ook die fondse vir die administratiewe benodigdhede. Finansiële probleme wat deur pasiënte ondervind word, word op verskillende wyses aangespreek afhangend van die reëling by elke betrokke hospitaal. Daar is van die groot hospitale waar vrywillige werkers fondse insamel en die maatskaplike werkers by dié hospitale kan by die vrywillige werkers aansoek doen om hulp vir die pasiënte met finansiële probleme.

Saalrondtes en spanvergaderings is geleenthede waar die hele span saam vergader om die fisiese, psigiese en maatskaplike implikasies van die pasiënte se siektetoestande te bespreek. Dit vind gereeld plaas, meestal op 'n weeklikse basis. Tydens saalrondtes vergesel die maatskaplike werker die geneeskundige span na die sale van hul betrokke afdeling in die hospitaal. Met die bywoning van 'n saalrondte, kry die maatskaplike werker die geleentheid om meer inligting aangaande die pasiënt se siekte en behandeling te verkry, word verwysing van die medici ontvang en kan ook terugvoer gegee word oor hulpverlening. Aangesien die bespreking in die teenwoordigheid van die pasiënt geskied, moet die maatskaplike werker inligting selektief oordra en toesien dat vertroulikheid nie geskaad word of die pasiënt in die verleentheid gestel word nie. Spanvergaderings vind gewoonlik een keer per week

plaas. Die geneeskundige span gebruik die geleentheid om kennis omtrent elke pasiënt onder bespreking uit te ruil. Omdat die pasiënt nie teenwoordig is nie, word aspekte wat vertroulik is by die spanvergadering bespreek. In sommige hospitaal-afdelings word daar van die maatskaplike werker verwag om tydens die spanvergadering die maatskaplike omstandighede van pasiënte voor te dra. Die maatskaplike werker kan ook die spanlede adviseer ten opsigte van die beplanning van die pasiënt se behandeling en nasorg. Indien die maatskaplike werker hierdie take effektief en professioneel kan uitvoer, sal hy daardeur erkenning en samewerking van sy spanlede verkry.

Multi-dissiplinêre **spanwerk** is 'n kenmerk van die maatskaplike werker se taak in die hospitaal en is 'n voorvereiste vir effektiewe en doeltreffende hulpverlening. Spankontakte kan gemaak word tydens saalrondes, spanvergaderings of met terugvoer aan die geneeskundige span. Goldberg & Neill (1972:169) wys daarop dat spanwerk 'n gesamentlike leerproses is, wat net kan geskied indien daar wedersydse respek vir individuele kennis van spanlede is. In sommige afdelings in die hospitaal word die mediese personeel verdeel in diensgroepe. Die mediese personeel roteer tussen die verskillende afdelings, terwyl die maatskaplike werker aan dieselfde afdeling verbonde bly. Bate (1970:354) verwys na hierdie rotasie tussen diensgroepe en noem dat dit tot gevolg het dat die verwysings na die maatskaplike werkers tydelik daal. Dit bring mee dat die maatskaplike werker voortdurend 'n opvoedkundige en interpreterende taak het, naamlik om aan die geneeskundige span sy rol en taak in die hospitaal uit te lig. Dit is belangrik, veral omdat 'n mede-spanlid sy aanvaarding of verwerping van die maatskaplikewerk-hulpverlening maklik bewustelik of onbewustelik op die pasiënte kan oordra. Spanwerk kan net geslaagd wees indien die span mekaar se professionele kennis en vaardigheid erken en respekteer en daar gesamentlik gestreef word na die bereiking van 'n doel, naamlik die totale behandeling van die pasiënt.

Die hospitaal is **siekte-gesentreerd** en die maatskaplike werker word gekonfronteer met siekte en die dood. In sekere afdelings is die fisiese voorkoms en/of die behandeling van pasiënte weersinwekkend, maar die maatskaplike werker moet steeds die beginsel van nie-veroordeling toepas in sy hulpverlening aan die pasiënte. Dienslewering aan die kankerpatiënt sluit dikwels die terminale sorg van pasiënte in en die maatskaplike werker kom in kontak met pasiënte en hul gevoelens omtrent die dood, asook pasiënte wat sterf. In die hospitaal het die maatskaplike werker te doen met siekte en dit as sodanig is 'n faktor wat kan bydra tot spanning in die

werksituasie. Hierdie aspek moet dus reeds vanaf die maatskaplike werker se oriëntering aandag geniet.

Tydens dienslewering aan die pasiënt kan die maatskaplike werker bewus word van **leemtes** in die hospitaalprosedures of -werkwyses. Dit moet onder die aandag van die toesighouer gebring word, aangesien dit kan bydra tot beleidsverandering deur die hospitaal in belang van pasiënte. McNamara (1984:234) maak melding van 'n openbare betrekkinge program wat geïnisieer is om personeel op te lei en sodoende pasiëntesorg te verbeter. Die inhoud van McNamara se program het die volgende inligting behels:

- ☐ Verandering as 'n integrale deel van siekte en hospitalisasie;
- ☐ Reaksies op spanning;
- ☐ Effektiewe kommunikasie;
- ☐ Hantering van konflik.

Die program was suksesvol aangebied vir hospitaalpersoneel vanuit verskillende professies en hy beveel aan dat maatskaplike werkers 'n leiersrol in die ontwerp en aanbieding van hierdie programme inneem. Toesighouers kan ook die leiding neem en saam met die maatskaplike werkers onder sy beheer 'n soortgelyke projek aanpak. Samevattend dui dit op die bydrae wat maatskaplike werk kan lewer by die aanspreek van leemtes in die dienslewering van die hospitaal.

Verskeie van die groot hospitale neem **studente** van verskeie opleidingsinstansies vir **praktykopleiding**. Duidelike riglyne word deur die universiteite neergelê met betrekking tot hul verwagtinge van die praktykopleiding en wat betref die praktykopleidingsinstansie se verantwoordelikheid rakende supervisie aan die studente. Opleiding word ook aan die mediese en paramediese studente voorsien deur middel van lesings en die gebruik van tegnologiese hulpmiddels.

2.9.2 Pasiënte

Die maatskaplike werkers in hospitale van die KPA lewer **dienste aan persone** van enige ras, geslag, ouderdom, kultuur, geloof of lewenstadia. Addison (1980:342) fokus op die kennis en vaardigheid waarvoor maatskaplike werkers moet beskik vir

effektiewe dienslewering en sê: "...this variety of age, class and nationality means that the worker requires a knowledge of common human needs at all stages of life and a willingness to develop an understanding of cultural patterns which may be unfamiliar or even alien." Dit is dus duidelik dat die maatskaplike werker in die hospitaal oor kennis moet beskik oor die mens in die verskillende lewensfases, asook kennis en begrip moet ontwikkel vir die kulturele verskille wat mag voorkom. Goldberg & Neill (1972:120) sluit hierby aan en wys daarop dat kulturele verskille mag meebring dat die rol van die maatskaplike werker vir die pasiënt vreemd sal wees, wat dienslewering kan bemoeilik. Die kultuur van die pasiënt kan ook vir die maatskaplike werker 'n vreemde terrein wees om te betree. 'n Voorbeeld hiervan is die kultuur en geloof van die Xhosa-sprekende persoon. Volgens Van Eeden (1992) het siekte en gesondheid dikwels vir die Xhosa-sprekende 'n bonatuurlike oorsaak en word daar geglo dat die siekte 'n aanval deur 'n kwaadwillige krag of persoon simboliseer. Hierdie kulturele verskille kan leerbehoefte by die maatskaplike werker laat ontstaan ten opsigte van die persone aan wie hulp verleen word. Die maatskaplike werker se vermoë om die verskeidenheid eienskappe van die kliëntsisteem effektief te hanteer, kan deur middel van die onderrigfunksie van supervisie ontwikkel word.

Die pasiënte het dikwels duidelikheid oor die primêre doel van die hospitaal, maar daar mag onduidelikheid bestaan oor die doel, taak en **rol van die maatskaplike werker** in die hospitaal. Indien die maatskaplike werker die respek van die geneeskundige span geniet en indien daar goeie samewerking bestaan, sal dit die aanvaarding en benutting van die maatskaplikewerk-hulpverlening deur pasiënte vergemaklik. Van Zijl (1982:59 en 226) het elke beroepsgroep in die hospitaal by haar ondersoek betrek en bevind dat die ander spanlede die maatskaplike werker as 'n professionele persoon aanvaar. Dit kom daarop neer dat die maatskaplike werker in die hospitaal sy dienste moet bekendstel. Indien nie, mag hy vind dat verwysings nie sinvol en toepaslik gemaak word nie, dat pasiënte met maatskaplike probleme nie na hom verwys word nie, of dat die verwysings wat hy wel ontvang nie maatskaplikewerk-dienslewering verg nie.

Die maatskaplike werker se dienslewering aan die persoon met 'n probleem moet doelgerig wees. Dienslewering moet daarop afgestem wees om die persoon se **maatskaplike funksionering** te verbeter. Dit moet op so 'n wyse gedoen word, dat die persoon daarna in staat sal wees tot probleemoplossing en om van die hulpbronne tot sy beskikking gebruik te kan maak. Daar is verskeie faktore wat die persoon se funksionering kan beïnvloed, soos somatiese faktore (byvoorbeeld siekte), psigiese

faktore (byvoorbeeld persoon-likheidsgebreke) en maatskaplike faktore (byvoorbeeld ekonomie, behuising ensovoorts).

'n Kenmerk van die werk van die maatskaplike werker in die hospitaal is dat dit **siektegesentreerd** is. Die probleme wat hanteer word en die reaksie van die pasiënte op die probleme, word grootliks beïnvloed deur die siektetoestand. Siekte word deur Bartlett (1961:33) beskryf as: "Bodily illness is a reality problem with a large social and emotional component." Siekte is dus vir die persoon 'n werklikheid, maar dit het 'n groot maatskaplike en emosionele impak op sy lewe. Alle persone beleef nie die aanhoor van die diagnose of siektetoestand dieselfde nie. Die aanvaarding daarvan aldan nie, sal varieer na gelang van die siektetoestand, sosio-kulturele konteks waarbinne die persoon funksioneer, die individuele verskille by persone en die behandeling wat die persoon moet ondergaan. Pasiënte ervaar soms siekte as 'n aanval van 'n onbekende mag wat beheer oor hulle kry, beleef die hospitaal as 'n groot gesondheidsmasjien en dit veroorsaak spanning (Wilson-Barnett 1979:31; Lurie & Rosenberg, 1984:230). Wilson-Barnett (1979:24) gaan voort en noem dat die emosionele reaksie van die pasiënt en sy gesin met die aanhoor van 'n diagnose van siekte, onvermydelik is. Indien die emosionele reaksie die rehabilitasie van die pasiënt verhoed, skep dit komplikasies, maar andersins is dit 'n normale reaksie. Dit is veral persone met 'n langtermynsiekte wat gelei moet word tot insig wat betref die psigiese en maatskaplike implikasies van die siekte en ondersteun moet word in die rehabilitasieproses.

Omdat 'n siektetoestand nie alleen die lewe van die pasiënt ingrypend verander nie, maar ook die van sy onmiddellike **gesinslede**, is dit noodsaaklik dat daar ook aan die gesin dienste gelewer word. Die gesinslede ervaar as gevolg van die siekte spanning, angs, verandering in planne, finansiële probleme, skuld, verlies aan inkomste en probleme in die gesin wat rolvervulling en verhoudings betref. 'n Langtermyn siektetoestand vereis soms 'n herorganisasie binne die gesin. Daar vind rol- en taakveranderinge binne die gesin plaas, wat daarop neerkom dat 'n nuwe vlak van funksionering vir die gesin beplan moet word. Die pasiënt kan dus nooit in isolasie by hulpverlening betrek word nie.

Spanning kan die persoon se funksionering op fisiese-, emosionele-, verstandelike-, en maatskaplike gebied beïnvloed. Dit is veral langdurige spanning, wat veroorsaak kan word deur 'n langtermynsiekte soos nierversaking, wat die rolvervulling in die gesin sodanig kan beïnvloed dat dit kan lei tot persoonlikheidsveranderinge. Persone beskik oor verskillende verdedigingsmeganismes en/of aanpassingsreaksies om

spanning te hanteer en by die nuwe situasie aan te pas. Sekere pasiënte sal die siektetoestand of hospitale meer spanningsvol beleef as ander. Wilson-Barnett (1979:43) meen dat swak kommunikasie tussen personeel en pasiënte kan bydra tot 'n verhoging in die spanningsvlak van pasiënte. Hierdie probleem neem groter afmetings aan in groter hospitale volgens Cartwright (1964) en Wilson-Barnett (1979:43). Omdat die maatskaplike werker oor kommunikasievaardighede beskik, kan hy die spanlede se aandag vestig op die kommunikasiegaping en die spanning wat dit by die pasiënt meebring. Die maatskaplike werker moet oor die kennis en vaardigheid beskik om die persone wat 'n onvermoë toon om spanning te hanteer, daarmee te help en moet in staat wees om gemeenskapsbronne te identifiseer vir die ondersteuning van diegene wat spanning ervaar.

Pasiënte is as gevolg van hul siektetoestand en die beperkinge van hospitalisasie, nie altyd in staat om hulself te help of om oor te gaan tot onafhanklike probleemoplossing nie. Dit kan aanleiding gee tot afhanklikheid van die personeel en ook van die maatskaplike werker. Die maatskaplike werker moet waak teen die **ooridentifisering met die persoon**. In die geval van 'n langtermynsiekte, word 'n vertrouwensverhouding opgebou en die maatskaplike werker leer die pasiënt met sy probleme baie goed ken, wat subjektiwiteit kan meebring. Indien objektiwiteit nie gehandhaaf word nie, sal dit die toepassing van die maatskaplikewerk-beginsels, -tegnieke en -rolle belemmer.

2.9.3 Probleme en behoeftes van pasiënte

Elke maatskaplike werker moet beskik oor die nodige kennis en vaardigheid, ten einde die psigiese en maatskaplike implikasies wat **siekte** op die pasiënte het, te kan hanteer. Vir effektiewe dienslewering is dit ook 'n voorvereiste dat die maatskaplike werker oor kennis van sy afdeling se siektetoestand/e en mediese terminologie sal beskik. Butrym (1967:9) maak daarvan melding dat die maatskaplike werker die vaktaal van die afdeling moet verstaan ten einde op 'n professionele vlak met spanlede te kan kommunikeer. Van Zijl (1982:240) gaan verder en meld dat dit die verantwoordelikheid van die maatskaplike werker is om die aanvullende kennis ten opsigte van siektetoestande te bekom. Basiese kennis en begrip van die siektetoestande en mediese terminologie sal die maatskaplike werker in staat stel om meer effektief hulp aan pasiënte te verleen.

Die maatskaplike werker se opvoedingsrol in die hospitaal omsluit ook dat die geneeskundige span van die **psigiese- en maatskaplike implikasies van siekte** op die

pasiënt bewus gemaak moet word. Dit moet geskied omdat soos Addison (1980:34) tereg oor die geneeskundige span opmerk: "...they tend to concentrate almost all their energies on the technical aspects of treatment, and to avoid dwelling on the social and emotional problems that confront their patients." Butrym (1967:11) gaan verder en meld dat die geneesheer sy onkunde ten opsigte van die sosiale wetenskappe hanteer deur die maatskaplike probleme wat voorkom te ignoreer. Butrym (1967:6) en Van Zijl (1982:35) noem dat die maatskaplikewerk- en mediese beroepe nie onversoenbaar is nie, maar dat daar net 'n verskil in die klem is en aan dit waaraan prioriteit verleen word. Goldberg & Neill (1972:37) vat dit saam deur te noem dat die geneesheer konsentreer op dit wat hy as die primêre rede van die siekte beskou. Daarom het die maatskaplike werker 'n **opvoedingsrol** ten opsigte van die geneeskundige span. Hy het 'n taak om inligting oor die implikasies van siekte en hospitalisasie vir die pasiënt en sy gesin, oor te dra aan die professionele span (Brock 1969:41). Van Zijl (1982:36) sluit hierby aan en beklemtoon dat ander spanlede bewusgemaak moet word van die pasiënt se persoonlike behoeftes. Hierdie opvoedingsrol van die maatskaplike werker kan formeel deur middel van lesings of informeel soos gedurende teentye geskied. Indien die geneesheer se kennis omtrent die psigiese- en maatskaplike implikasies van siekte verhoog word, sal die probleme van die pasiënt op 'n holistiese wyse aandag kan geniet. Groter begrip vir die pasiënt se probleme en die maatskaplikewerk-hulpverlening, sal die samewerking van die geneeskundige span verseker.

Probleme wat na die maatskaplike werker verwys word, is dikwels net 'n gedeelte van die werklike probleme en laasgenoemde kom eers met die ondersoek na die **maatskaplike omstandighede** aan die lig. Black (1989:11) meld dat: "Social workers easily identify with the feeling of having so many patients pushed at them with urgent needs for care that they do not have time to catch their breaths. Yet for that reason, it is crucial that social work give priority to studying the sources of patients' problems and to developing programs that can minimize distress or at least facilitate earlier interventions." Die maatskaplike werker moet oor die vermoë beskik om, indien die werklading onhanteerbaar raak, meer effektiewe wyses van probleemhantering te vind en om prioriteite te bepaal ten opsigte van die dringendheid of noodsaaklikheid van hulpverlening. Aandag kan ook verleen word aan die opstel van programme wat gerig sal wees op voorkoming.

'n Groot verskeidenheid van **probleme** sal in die hospitaal deur die maatskaplike werkers hanteer moet word. Daaronder word ingesluit die ondersoek na maatskaplike omstandighede, emosionele probleme, huweliksprobleme, kinder- en

gesinsorgprobleme, kindermishandeling, onsedelike aanrandings, buite-egtelike swangerskappe, aanneming, terminasie van swangerskap, drankmisbruik of dwelmverslawing, evaluering van pasiënte met die oog op keuring vir langtermynbehandeling, huisvestingsprobleme, inrigtingversorging, kriminele ingrepe, materiële probleme, motivering vir mediese behandeling, nasorgprobleme, opsporing van naasbestaandes, identifisering van pasiënte, selfmoordpoging, terminale sorg, versorgingsprobleme, werksprobleme en die rehabilitasie van pasiënte. Deur middel van supervisie moet die maatskaplike werker se kennis en vaardigheid uitgebrei word, sodat hy in staat sal wees om meeste van die voorafgaande probleme effektief te kan hanteer en wel op so 'n wyse dat die pasiënt se vermoëns tot probleemoplossing verhoog sal word.

2.9.4 Maatskaplikewerk-dienslewering

Daar sal stilgestaan word by die aard en wyse waarop maatskaplikewerk-dienslewering in die hospitaal geskied. Van Zijl (1982:43) wys daarop dat die maatskaplike werker in die eerste plek terwille van die pasiënte aangestel word. Dit is nodig dat die maatskaplike werker in die uitvoering van haar hulpverlening gebruik moet maak van al die metodes van maatskaplike werk, naamlik gevalle-, groep-, gemeenskapswerk, administrasie en navorsing. Die maatskaplike werker moet toesien dat haar kennis en vaardigheid rakende maatskaplikewerk-hulpverlening op hoogte bly met nuwe ontwikkeling.

(a) Metodes van Maatskaplike Werk

In die meeste hospitale word daar oorwegend hulp verleen deur middel van **gevallewerk**. Hulpverlening geskied altyd in ooreenstemming met die geneeskundige behandelingsplan en juis daarom moet die maatskaplike werker goed op hoogte wees daarvan. Dit impliseer dat die maatskaplike werker die pasiënt se siektetoestand in ag moet neem by die beplanning van 'n onderhoud en wel ten opsigte van die duur en intensiteit daarvan. Onderhoude kan ook gekoördineer word met die pasiënt se buitepasiënte afsprake. Die fokus van gevallewerk is om die pasiënte se vermoë tot probleemoplossing te verhoog en om hul in staat te stel om self hulpbronne te kontak en te benut. **Groepwerk** word ook as metode benut in soverre daar pasiënte is met ooreenstemmende siektetoestande wat aanleiding gee tot homogene behoeftes of probleme. Gesinslede word ook deur middel van groepwerk betrek om inligting oor die siektetoestand aan hulle deur te gee en ook om hul gevoelens daaromtrent deur te werk. Daar is sekere hospitaalafdelings wat hul leen tot die benutting van

gemeenskapswerk as metode van maatskaplike werk. Om die behoeftes of probleme wat die pasiënte van daardie afdeling in die gemeenskap ervaar te bepaal, word gemeenskapswerkprojekte beplan. Die maatskaplike werker kan ook betrokke raak by 'n bestaande vrywillige vereniging, wat dienste lewer aan pasiënte van die klinieke/sale waarvoor hy verantwoordelik is byvoorbeeld die kanker-, epilepsie-, niervereniging ensovoort.

Deur middel van verslagskrywing, statistiek en ander administratiewe prosedures, gee die maatskaplike werkers uitvoering aan **administrasie** as metode van maatskaplike werk. Hulpverlening word geëvalueer ten einde die effektiwiteit daarvan vas te stel. Indien daar tendense vanuit die hulpverlening bepaal kan word, kan **navorsing** as metode van maatskaplike werk 'n waardevolle bydrae lewer tot die verbetering van dienste. Die KPA bied deur middel van beurse en studieverlof aan die maatskaplike werker die geleentheid om navorsing te doen.

Die hospitaal bied aan die maatskaplike werker ruim geleentheid tot die benutting van enige van die bogenoemde metodes van maatskaplike werk. Om bogenoemde metodes te kan toepas, moet die maatskaplike werker beskik oor die kennis daarvan, vaardigheid in die toepassing daarvan en 'n positiewe houding teenoor elke metode van maatskaplike werk. Die supervisor kan met die regte leiding die maatskaplike werker in staat stel om hierdie standaard van dienslewering te bereik en te handhaaf.

(b) Benutting van beginsels, tegnieke en rolle

Dit is van kardinale belang dat die maatskaplike werker in die hospitaal oor die basiese kennis en vaardigheid sal beskik om die maatskaplikewerk-beginsels (Van Rooyen en Combrink, 1980:101-107), -tegnieke (Van Rooyen en Combrink, 1980:171-210) en -rolle (Compton en Galaway, 1975:339-382) tydens hulpverlening te kan toepas. Hierdie beginsels, tegnieke en rolle moet deel vorm van die maatskaplike werker se beroepspersoonlikheid.

(c) Opeenvolgende proses van hulpverlening

Omdat die maatskaplike werker in die hospitaal soms die hele proses in een onderhoud moet deurvoer, moet hy 'n deeglike kennis en vaardigheid openbaar in die toepassing van die volgende fases van die hulpverleningsproses.

Eerstens die **voorbereiding en aanvangsfase** (Egan, 1986:36 en 118-241; Van Rooyen en Combrink, 1980:218-235). Dit behels die assessering van behoeftes of probleme ten einde die probleem te identifiseer en te formuleer. Doelstellings en doelwitte word opgestel, data ingesamel, prioriteite bepaal en 'n beplanning van die aksie opgestel.

Tweedens **volg die hulpverlening** en dit sluit in die opstel van 'n werkooreenkoms met taakverdeling (Egan, 1986:284-329; Van Rooyen en Combrink, 1980:135-140). 'n Keuse word gemaak van die maatskaplikewerk-benadering wat toegepas moet word, waarna die implementering van die aksieplan deur middel van die maatskaplikewerk-benadering volg. Teikensisteme word geïdentifiseer en aksiesisteme word gevorm. Hulpverleningstake, -tegnieke en rolle word deurentyd toegepas.

In die derde plek geskied **die evaluering** van dienslewering (Egan, 1986:347-360; Van Rooyen en Combrink, 1980:141-142). Hierdeur word daar bepaal of die doelstellings bereik is en die effektiwiteit van die verloop van die hulpverleningsproses word vasgestel.

Laastens moet **die terminering** van dienslewering beplan word en dit geskied deur die beëindiging van dienste, 'n oorplasing van dienste of die verwysing van die pasiënt (Kadushin, 1972:207-214; Van Rooyen en Combrink, 1980:241-242). Pasiënte moet voorberei word daarop en het ook 'n aandeel in terminering. Indien die pasiënt se probleemoplossende vermoëns tydens dienslewering verhoog is, behoort die pasiënt in staat te wees om onafhanklik te funksioneer.

Hierdie proses word gevolg ten opsigte van alle pasiënte, groepe of gemeenskappe, maar individualisering van die pasiënt, groep of gemeenskap bring 'n verskil in die toepassing daarvan mee. Die maatskaplike werker moet oor die kennis en vaardigheid beskik om, deur middel van maatskaplikewerk-dienslewering, die pasiënte te lei tot probleemoplossing.

2.9.5 Die rol van die maatskaplike werker

Die maatskaplike werker se beroepspersoonlikheid is een van die hulpmiddels wat tydens die proses benut kan word. Omdat die maatskaplike werker soms ook deur die pasiënt as 'n rolmodel nagevolg word, moet hy let op homself as professionele persoon en sy funksionering. Aan die hand van Van Rooyen en Combrink (1980:92-

116) word daar gekyk na die eienskappe waaroor die maatskaplike werker moet beskik.

(a) **Persoonlikheidseienskappe**

Volgens Van Rooyen en Combrink (1980:92-96) moet die maatskaplike werker kennis, vaardigheid en 'n positiewe houding openbaar met betrekking tot die onderstaande aspekte.

Die maatskaplike werker moet beskik oor **selfkennis en selfinsig**, wat betref sy eie behoeftes, motivering, waardes, norme, houding, voorkeure en afkeure. 'n Vermoë tot objektiwiteit moet gehandhaaf word en die maatskaplike werker moet kennis dra van die opgeloste konflikte in sy lewe. Die maatskaplike werker moet 'n **emosionele volwassenheid** aan die dag lê, sodat hy in staat sal wees om frustrasies bevredigend te hanteer, impulsiewe optrede te beheer, te kommunikeer, verbande in te sien, tendense uit te lig, by omstandighede aan te pas en verantwoordelik op te tree. Wat **verantwoordelikheid** betref, het die maatskaplike werker 'n verantwoordelikheid teenoor die gemeenskap, die professie, die organisasie, die pasiënte, die supervisor en teenoor homself. Dit is ook noodsaaklik dat die maatskaplike werker die konfidensialiteit sal handhaaf en sy magte en regte verantwoordelik sal benut.

'n Goeie **intellektuele vermoë** is 'n bate, aangesien dit die maatskaplike werker in staat sal stel om die teorie en die praktyk te integreer. Die maatskaplike werker moet oor **deursettingsvermoë** beskik, ten einde te volhard ten spyte van stadige of geen vordering of selfs weerstand van pasiënte. 'n Voortdurende optimisme en soeke na positiewe tendense, sal bydra tot die belewing van maatskaplikewerk-dienslewering as 'n uitdaging om verandering te bewerkstellig.

Daar word van die maatskaplike werker verwag om te beskik oor kennis van en 'n belangstelling in die mens in die algemeen, maar spesifiek met betrekking tot siek mense. Hierdie **liefde en belangstelling** in mense sal 'n opregte begeerte om van hulp te wees, genereer. Die maatskaplike werker moet 'n **lewensvreugde en positiewe houding** uitstraal. Daarvoor moet hy beskik oor humor, 'n realistiese perspektief op probleme/siekte en kennis oor probleemhantering ten einde konflik, frustrasie en spanning suksesvol te verwerk. Omdat **kommunikasie** van kardinale belang is in dienslewering, moet die maatskaplike werker die kennis en vaardigheid bemeester om sinvolle kommunikasie te bewerkstellig.

(b) Instaatstellende eienskappe

Die maatskaplike werker moet met betrekking tot die volgende eienskappe kennis, vaardigheid en 'n positiewe houding openbaar (Van Rooyen en Combrink, 1980:96-100).

Deur middel van **empatiese begrip** moet die boodskap aan die pasiënt oorgedra word dat sy probleem begryp word. Die maatskaplike werker moet ten spyte van die subjektiewe indink in die pasiënt se situasie, steeds objektief kan bly en die begrip vir die pasiënt in sy situasie of omgewing doelgerig benut. Die maatskaplike werker moet verbaal, nie-verbaal en deur gedrag **emosionele warmte en ontferming** toon en 'n gesindheid van belangstelling, liefde en bedagsaamheid openbaar. Hy moet dus 'n professionele persoon wees, maar ook 'n mens.

Kennis en vaardigheid is nodig vir die maatskaplike werker om **spontaneïteit** te toon, maar terselfdertyd doelgerig en bepland hulp te verleen. Met behulp van openhartigheid kan die pasiënt se vertrouwe gewen word en 'n vertrouensverhouding opgebou word. Selfopenbaring moet geselekteerd en doelgerig benut word. Deur middel van sy verbale en nie-verbale kommunikasie, sy gedrag, sy gevoelens en sy houding moet die maatskaplike werker 'n **opregtheid en egtheid** uitleef.

Die maatskaplike werker moet **plooibaarheid** toon, aangesien hy verskillende rolle moet vertolk en van een na 'n ander vorm van maatskaplikewerk-benadering moet kan beweeg. Laastens moet die maatskaplike werker **grootmoedig** genoeg wees om sy foute/onvermoë te besef, dit te aanvaar en doelgerig poog om dit te oorkom of te voorkom. Dit behels ook die kennis oor hoe die maatskaplike werker persoonlike beskuldigings en verwyte van pasiënte, gesinslede van pasiënte en personeel sal verduur, verwerk en daaroor sal triomfeer.

(c) Houding

Die onderstaande houdings word deur Van Rooyen en Combrink (1980:101-107) uitgelig en as noodsaaklik vir elke maatskaplike werker beskou.

Die oordra van **agting en menswaardigheid** kan geskied deur die maatskaplike werker se verbale- en nie-verbale kommunikasie, asook deur die betoning van warmte, aanvaarding, opregtheid en empatie. Die maatskaplike werker moet besef dat elke pasiënt 'n skepsel van God is en op die aarde is met 'n doel. Alle mense het 'n

behoefte na **aanvaarding** en aanvaarding is ook 'n voorvereiste vir die ontwikkeling van 'n vertrouensverhouding. Deur die betoning van aanvaarding kan die maatskaplike werker ondersteunend optree. 'n **Nie-veroordelende houding** is deel van aanvaarding en die maatskaplike werker moet die klem laat val op die pasiënt se behoeftes, probleme, omstandighede of gedrag en nie op sy skuld daaraan nie. Die pasiënt kan gelei word tot die beoordeling van sy eie gedrag.

Deur **individualisering** word erken dat elke pasiënt uniek is en dus 'n unieke benadering verg. Daardeur sal die pasiënt vertroue in die maatskaplike werker ontwikkel en samewerking verleen. Omdat die pasiënt se **selfbeskikkingsreg** en vermoë tot probleemoplossing erken moet word, moet die maatskaplike werker die pasiënt lei tot die identifisering van die probleem, die bepaling van oorsake, die ontginning en oorweging van verskillende alternatiewe, lei tot besluitneming, ondersteun in die aksie wat geneem word en gesamentlik evalueer. Die maatskaplike werker moet 'n geloof hê in die **moontlikheid van mense** om te verander, te groei en te ontwikkel en met geduld en vertroue soek na die kragte in elke pasiënt om daarop bou. Kennis oor hoe die maatskaplike werker uit sy eie verwysingsraamwerk kan tree, die **pasiënt op sy vlak te ontmoet** en nadat pasiënt se vermoëns bepaal is, teen sy tempo te beweeg, is nodig. Daar moet 'n **vennootskap** aangegaan word en gesamentlik gewerk word aan oplossings, sodat die pasiënt meer selfstandig en verantwoordelik kan funksioneer. Namate die pasiënt hierdie vermoë bemeester, moet maatskaplike werker kan onttrek.

Emosionele betrokkenheid moet doelgerig en bepland geskied, aangesien subjektiewe betrokkenheid dienslewering kan belemmer. Die maatskaplike werker moet self vrede maak met **siekte en die dood**, ten einde pasiënte te kan help met die verwerking daarvan. Die **opbou van 'n vertrouensverhouding** is essensieel vir die maatskaplikewerk-verhouding en kan deur middel van onder andere vrae, aktiewe luister, reflektoring, aanvaarding en belangstelling geskied. Die maatskaplike werker moet in staat wees om pasiënte se vertroue te wen en wanneer **vertroulike inligting** binne spanverband meegedeel moet word, moet dit met die medewete van die pasiënt geskied.

(d) **Bekwaamhede en beperkinge**

Dit is belangrik dat die maatskaplike werker sy kennis en vaardigheid sal verbreed omtrent sy bekwaamhede en beperkinge. Die maatskaplike werker moet bewus bly van sy verantwoordelikheid ten opsigte van voortgesette opleiding en daarom bereid

moet wees om te leer. Kennis oor sy prestasievermoë, aspirasies vir die loopbaan, vlak van motivering, werksvermoë en werkstempo sal hiervoor van belang wees. Die maatskaplike werker moet ook kennis dra van sy voorkeure, afkeure en belangstellings ten einde daarvoor voorsiening te maak. Dit is ook nodig dat die maatskaplike werker kennis dra van of hy oor leierseienskappe beskik, in staat is tot openbare optrede en evalueer of hy selfstandig kan funksioneer. Daarbenewens moet die maatskaplike werker sy lojaliteit en professionaliteit bepaal. Vaardighede ten opsigte van verslagskrywing en ander administratiewe prosedures moet ook ondersoek word. 'n Deeglike evaluering van die voorafgaande aspekte, sal die maatskaplike werker in staat stel om sy bekwaamhede en beperkinge te identifiseer.

(e) Werkverrigting

Maatskaplikewerk-hulpverlening is sekondêr tot die geneeskundige dienste wat gelewer word binne die hospitaal. Dit tesame met die resultaat van maatskaplikewerk-hulpverlening wat nie altyd direk waarneembaar is nie, kan die maatskaplike werker se motivering vir dienslewering laat afneem. Dit sal die taak van die supervisor wees om, deur middel van onderrig en ondersteuning, te verseker dat die maatskaplike werker se beroepsmotivering hoog bly en te verhoed dat twyfel by die maatskaplike werker ontstaan oor die waarde wat sy dienslewering vir pasiënte inhou. Indien die maatskaplike werker, ten spyte van effektiewe hulpverlening, oor 'n lang periode in gebreke bly om resultate waar te neem, kan dit bydra tot uitbranding. Supervisors moet hierop bedag wees. Deur middel van gereelde supervisie kan uitbranding identifiseer en hanteer word. 'n Aspek wat uitbranding kan voorkom, is die gereelde positiewe terugvoer aan die maatskaplike werkers en die toepassing van ondersteuning ten einde die maatskaplike werkers se vermoë tot die hantering van spanning te versterk. Personeel kan ook deur middel van gereelde personeelontwikkeling (wat ook sprekers insluit), gestimuleer word. Joernaalklubs waar nuwe literatuur deur verskillende maatskaplike werkers aangebied word moet aangemoedig word. Personeelontwikkeling en joernaalklubs kan moontlik 'n oplossing bied vir uitbranding. Die supervisor moet ook met elke maatskaplike werker loopbaanbeplanning doen, om te verhoed dat die maatskaplike werker stagneer en entoesiasme vir die beroep verloor.

Die maatskaplike werker is in die uitvoering van die dienslewering onderhewig aan spanning en die supervisor moet toesien dat daar nie te veel of te min spanning by die maatskaplike werker ontstaan nie. Austin (1981:289) verwys na ses van die belangrikste bronne van spanning. Die **werkopset** of werksomstandighede en/of die

werk as sulks (die gevallelading), kan 'n bron van spanning by die maatskaplike werker wees. Indien te min mag gedelegeer word of daar te min sekuriteit bestaan, kan die maatskaplike werker se **rol binne die organisasie** spanning veroorsaak. Rolkonflikte kan ook spanning veroorsaak. Verhoudinge met die hoof, toesighouers, kollegas, spanlede en ondergeskiktes kan ook spanningsvol wees en dit sal spanning in die maatskaplike werker opwek. Indien geen **loopbaanontwikkeling** met 'n maatskaplike werker gedoen word nie, sal dit 'n gebrek aan beroepsekuriteit meebring en dit sal spanning in die hand werk. Die afwesigheid van **bevorderingsmoontlikhede** kan ook 'n negatiewe effek op die maatskaplike werker hê. 'n Bron wat spanning by maatskaplike werker kan veroorsaak, is die **atmosfeer** binne die organisasie. Swak kommunikasiekanale, onenigheid en min deelname aan besluitneming, is oorsake van 'n negatiewe atmosfeer. Spanning wat 'n oorsprong buite die organisasie kan hê, word veroorsaak deur die maatskaplike werker se huweliksprobleme, finansiële nood of probleme met die kinders.

Elke maatskaplike werker is nie net deel van die departement maatskaplike werk nie, maar is ook deel van 'n betrokke afdeling, saal of kliniek. Dit stel die maatskaplike werker in staat om tot 'n groot mate **outonoom** op te tree in die afdeling waarin hy **werksaam** is. Omdat die maatskaplike werker meestal die enigste maatskaplike werker in die betrokke afdeling is, verleen dit aan hom outonomie wat betref besluitneming ten opsigte van hulpverlening. Vir die nuwe maatskaplike werker sal supervisie dus van kardinale belang wees, ten einde sy kennis en vaardigheid te ontwikkel ten opsigte van die probleme wat in die betrokke afdeling hanteer moet word.

Die supervisor moet van al hierdie faktore kennis neem, ten einde in staat te wees om dit te identifiseer en deur middel van die funksies van supervisie hieraan aandag te skenk. In die volgende hoofstuk sal daar meer breedvoerig hierby stilgestaan word.

2.10 TOESIGHOUDING BINNE DIE KPA

Toesighouding is die benaming wat binne die KPA algemeen gebruik word wanneer verwys word na supervisie. Die skrywer is skriftelik in kennis gestel dat daar geen handleiding vir toesighouding binne die KPA bestaan nie. Dit dui dus daarop dat daar binne die KPA geen uniforme riglyne ten opsigte van toesighouding by die onderskeie hospitale bestaan nie. Al die hoofde van die KPA beskik nie oor die dienste van toesighouers nie. By sommige van die hospitale is die toesighouers nog betrokke by direkte dienslewering, terwyl die toesighouers van ander hospitale slegs

betrokke is by toesighouding. Elke hospitaal het interne riglyne ten opsigte van die taak en rol van die toesighouer en die toepassing van toesighouding. Weerstand teen toesighouding mag voorkom. Parsons en Meyers (1984:178) meld dat weerstand teen toesighouding kan voorkom in die vorm van onttrekking, verbale aanvalle, meningsverskille, 'n voorwaardelike saamstem met gedagtes, deur geen reaksie te toon nie, ontoepaslike reaksies en deur vae reaksies. Parsons en Meyers gaan voort deur te noem dat die maatskaplike werker daarmee gekonfronteer moet word, maar op so 'n wyse dat dit positief beleef word.

Die KPA beskik oor 'n evalueringsstelsel vir bevorderbaarheid. Hierdie stelsel word deur meeste van die hospitale van die KPA benut as die onderrigmodel waarteen maatskaplike werkers gemeet word ten einde te bepaal of hul dienslewering effektief en doeltreffend is.

2.11 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande hoofstuk is dit duidelik dat maatskaplikewerk-dienslewering 'n sekondêre rol binne die hospitaal vervul. Alhoewel nie alle pasiënte van die dienste van die maatskaplike werker gebruikmaak nie, lewer die hospitaal waar 'n maatskaplike werker se dienslewering benut word, 'n meer omvattende diens. Die Departement Maatskaplike Werk binne die hospitaal het ten doel die hantering van probleme wat met siekte verbandhou en wel op so 'n wyse dat dit die pasiënt in staat sal stel tot probleemoplossing en die benutting van hulpbronne. Hierdie dienslewering geskied binne 'n multi-dissiplinêre span en die maatskaplike werker het 'n taak ten opsigte van die geneeskundige span en die pasiënte. Die maatskaplike werker benodig kennis en vaardigheid ten opsigte van die hospitaal waar hy diens lewer, die persone aan wie hulp verleen word, die probleme wat hy moet hanteer, die proses waarvolgens dit verloop en hoe om homself as personeellid te benut. Ten einde aan hierdie vereistes te voldoen, benodig die maatskaplike werker leiding van die supervisor. In die volgende hoofstuk sal daar aandag geskenk word aan die wyse waarop die supervisor hierdie taak moet benader en deurvoer met behulp van die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies.

HOOFSTUK 3

MAATSKAPLIKEWERK-SUPERVISIE

3.1 INLEIDING

Daar word na maatskaplikewerk-supervisie verwys as 'n indirekte diens wat meer effektiewe maatskaplikewerk-dienslewering tot gevolg het. Juis dit verleen aan supervisie bestaansreg en lê die klem op effektiewe supervisieleiding. Deur middel van supervisie word die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding ooreenkomstig 'n onderrigmodel verhoog, om hom sodoende in staat te stel om beter aan die samelewing se steeds toenemende eise vir aanspreeklikheid te kan voldoen.

Dit is belangrik om eers duidelikheid te verkry aangaande die doel, definisie en noodsaaklikheid van maatskaplikewerk-supervisie en konsultasie, alvorens daar gelet word op beleid vir supervisie. Daarom volg daar in hierdie hoofstuk, benewens eersgenoemde, 'n uiteensetting en bespreking van die metodes, funksies, inhoud en duur van supervisie. Die fokus van hierdie hoofstuk is om maatskaplikewerk-supervisie in die algemeen te bespreek.

3.2 DOELSTELLING VAN SUPERVISIE

Die doel van supervisie is om die maatskaplike werker in staat te stel tot meer effektiewe en kostedoeltreffende dienslewering, terwyl professionele groei en ontwikkeling ook bevorder word. Deur middel van supervisie word die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding sodanig uitgebou, dat hy sy verantwoordelikhede en pligte effektief kan uitvoer en die spanning wat in die werksituasie mag ontstaan, kan hanteer (Austin, 1981:11; Kadushin, 1985:22). Akin en Weil (1981:474) sluit hierby aan, maar noem dat supervisie ook ten doel het om die doeltreffende dienslewering van die welsynsorganisasie te verseker. Samevattend kan dit dus gestel word dat supervisie ten doel het om die maatskaplike werker se kennis uit te bou, sy vaardighede te ontwikkel, sy produktiwiteit te verhoog, hom in staat te stel om werksbevrediging te ervaar en daardeur sal 'n doeltreffende diens van die maatskaplike werker verkry word.

3.3 DEFINIËRING VAN SUPERVISIE

Die Woordeboek vir Maatskaplike Werk (1984:46) definieer supervisie as 'n: "Proses waardeur die supervisor die maatskaplike werker help om teorie en praktyk te integreer, selfpersepsie te verhoog en eie gevoelens te hanteer en te kontroleer met die oog op doeltreffende professionele dienslewering." Dieselfde bron (1984:46) beskryf die supervisor as 'n: "maatskaplike werker belas met supervisie en praktykleiding." Hieruit blyk dit dat supervisie 'n leerproses is wat binne 'n bepaalde verhouding geskied, volgens 'n proses verloop en waartydens die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding verhoog word.

Daar kom wel in die literatuur (Austin, 1981:11; Schulman, 1982:12-13; Munson, 1983:2-3; Kadushin, 1985:20) klemverskille voor in die beskouing en omskrywing van die supervisor se funksies. Sommige omskrywings fokus op die onderrigfunksie, ander beklemtoon die administratiewe funksie en bestuurstake en nog ander lig die onderskragingsfunksie uit. Kadushin (1985:24) definieer nie alleen supervisie nie, maar gee ook 'n beskrywing van die supervisor se verantwoordelikheid en funksie. Vir die doel van hierdie studie word daar volstaan by die omvattende definisie soos verskaf deur Kadushin (1985:24): "...a social work supervisor is an agency administrative staff member to whom authority is delegated to direct, coordinate, enhance, and evaluate the on-the-job performance of the supervisees for whose work he is held accountable. In implementing this responsibility the supervisor performs administrative, educational, and supportive functions... Supervisors do not directly offer service to the client, but they do indirectly affect the level of service offered through their impact on the direct service supervisees. Supervision is, thus, an indirect service." Hierdie definisie sluit aan by die klem wat hedendaags geplaas word op die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies van die supervisor en veral die interafhanklikheid van die funksies. Hieruit is dit duidelik dat die supervisor, deur die toepassing van sy administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies, die maatskaplike werker lei tot die lewering van 'n effektiewe, doeltreffende en verantwoordbare diens.

3.4 NOODSAAKLIKHEID VAN SUPERVISIE

Kadushin (1976:23) meen dat die noodsaaklikheid van supervisie vir die professie Maatskaplike Werk toegeneem het. Supervisie is nie alleen noodsaaklik om die maatskaplike werkers tot selfstandige funksionering en effektiewe dienslewering te lei

nie, maar kan ook tot voordeel strek van die organisasie, werksomstandighede, administratiewe kontrole, wette en beleid, publiek, gemeenskap, kliëntsisteem, onderrig, ondersteuning en die maatskaplike werker se persoonlikheid. Aan die hand van Pettes (1967:21), Kadushin (1976:23), Austin (1981:15), Munson (1983:38-62) en Middleman & Rhodes (1985:118), word daar gelet op die voorafgaande aspekte.

3.4.1 Organisasie

'n Welsynsorganisasie is 'n komplekse organisasie en dit noodsaak 'n struktuur om die doeltreffende en effektiewe funksionering daarvan te verseker. Die werk van 'n aantal maatskaplike werkers binne 'n spesifieke organisasie moet beplan, georganiseer, gekoördineer en geëvalueer word en daarom benodig elke organisasie een of ander vorm van struktuur of supervisieproses. Hierdie struktuur sluit die supervisor as deel van middelbestuur in. Deur middel van supervisie kan die maatskaplike werker se dienslewering beplan, georganiseer, gekoördineer en geëvalueer word. Die supervisor moet ook toesien dat daar kommunikasiëkanale binne die organisasie bestaan, sodat vertikale en horisontale kommunikasie binne die organisasie daardeur bevorder kan word. Omdat die professie Maatskaplike Werk meestal nie aan die kliënt die ruimte laat vir die keuse van 'n maatskaplike werker nie, moet die organisasies deur middel van supervisie kontrole uitoefen om kliënte se tevredenheid met dienslewering te verseker.

3.4.2 Werksomstandighede

Maatskaplike werkers in eenmanskantore moet, ten spyte van groot afstande wat hul van hul supervisors skei, binne die beleid van die organisasie effektiewe dienste kan lewer. Dit laat die supervisors met die taak om, ongeag van die afstand, 'n hoë standaard van dienslewering te verseker. Munson (1983:16-18) en Kadushin (1985:1-2) het bevind dat professionele persone gewoonlik met idealisme en motivering die praktyk betree, maar dat hulle as gevolg van mislukkings, beperkinge, teleurstellings en sekere omstandighede dikwels na verloop van tyd minder idealisties word. Deur middel van supervisie kan die nuwe maatskaplike werker gehelp word om die werksomstandighede te hanteer en steeds gemotiveerd en entoesiasies te bly.

As gevolg van die hoë omset van maatskaplike werkers binne 'n organisasie, is die supervisor voortdurend betrokke by die oriëntering en indiensopleiding van die nuwe maatskaplike werker. Deur middel van die onderrigfunksie van supervisie word die

maatskaplike werker se professionaliteit, selfdissipline en verantwoordbaarheid ontwikkel.

3.4.3 Administratiewe kontrole

Wanneer die doelstellings, beleid of dienslewering van die organisasie nie duidelik uitgespel word nie, is daar by maatskaplike werkers 'n groter behoefte aan leiding en gedeelde verantwoordelikheid met behulp van supervisie. Deur middel van kontrole, kan die supervisor toesien dat voldoen word aan die steeds toenemende eise om aanspreeklikheid wat van maatskaplikewerk-dienslewering verwag word. Administratiewe kontrole behels eerstens die regulering en beheer van maatskaplikewerk-dienslewering. Tweedens sluit dit in die evaluering van dienslewering, ten einde te bepaal of dit wat beplan is wel bereik is. Die supervisor dien ook as administratiewe buffer tussen die maatskaplike werker en die organisasie en moet toesien dat die maatskaplike werker nie byvoorbeeld met 'n te groot gevallelading oorlaai word nie (Kadushin, 1985:75).

3.4.4 Wette en beleid

Die organisasies is verantwoordelik vir die korrekte implementering van wette soos neergelê deur die parlement of beleid wat deur die topbestuur gemaak is. Hierin het die supervisor 'n taak. Deur middel van supervisie moet toegesien word dat hierdie wette korrek begryp en deurgevoer word.

Beleid word dikwels deur liggame, komitees of beheerrade van 'n organisasie geformuleer, maar daar word van die hoof en supervisors van die organisasie verwag om aanspreeklikheid te aanvaar en toe te sien dat die maatskaplike werkers die beleid sal nakom. Hierdie druk van topstruktuur op die organisasie word geregverdig met die feit dat die organisasie dienste lewer met behulp van die publiek se fondse en die gemeenskap dus ook 'n inspraak behoort te hê. Die supervisor moet dus deur middel van kontrole verseker dat die maatskaplike werkers die organisasie se neergelegde beleid toepas.

3.4.5 Publiek

Daar word van elke maatskaplike werker verwag om selfdissipline en self-verantwoordbaarheid aan die dag te lê met betrekking tot die lewering van effektiewe maatskaplikewerk-dienslewering. Omdat die publiek se fondse, mannekrag en

fasiliteit gebruik word, word daar groter druk geplaas op formele prosedures van verantwoordbaarheid. Dit het direk aanleiding gegee tot die behoefte aan en totstandkoming van maatskaplikewerk-supervisie. Maatskaplike werkers hanteer probleme soos misdaad, egskeiding, gesinsverbrokkeling, alkoholmisbruik en dwelmafhanklikheid. Hierdie problematiek hou volgens Pelser (1988:40) nie alleen ideologiese gevare vir die publiek in nie, maar ook ekonomiese gevolge en daarom is 'n gesonde sisteem binne 'n organisasie noodsaaklik. Deur middel van supervisie kan hierdie gesonde sisteem binne 'n organisasie geskep en in stand gehou word.

3.4.6 Gemeenskap

Die gemeenskap aan wie dienste gelewer word, moet vertroue kan toon in die bevoegdheid van die maatskaplike werker. Deur middel van supervisie word professionele groei en ontwikkeling by die maatskaplike werker bewerkstellig en as gevolg daarvan is hy beter in staat om aan die gemeenskap se eise te voldoen. Die supervisor kan ook leiding gee met die opstel van 'n welsynsprogram, wat kan dien as die maatskaplike werker se beplanning om aan die behoeftes van die gemeenskap te voldoen en waardeur hy ook die organisasie se doelstellings kan bereik. Kadushin (1976:26-27) wys daarop dat 'n gemeenskap se vertroue in die bevoegdheid van 'n professie toeneem, indien daar by die beoefenaars van die professie konsensus bestaan oor die doelstellings van die professie.

3.4.7 Kliënt en dienslewering

Die maatskaplikewerk-praktyk is geskoei op die beginsel van vertroulikheid en daarom vind onderhoude in privaatheid plaas. Omdat die maatskaplike werker se vordering tydens dienslewering meestal nie waarneembaar is nie, moet dit gedurende supervisie geëvalueer word, om te verseker dat die teorie en praktyk doeltreffend geïntegreer word. Daardeur sal die supervisor kan verseker dat aan die kliëntsisteem 'n effektiewe diens gelewer word. Die supervisor kan, as gevolg van sy kennis van die administrasie en bestuur van die organisasie, leemtes wat bestaan in die dienslewering aan die kliëntsisteem identifiseer en aanspreek. Indien 'n onvermoë om effektiewe dienste aan die kliëntsisteem te lewer by die maatskaplike werker geïdentifiseer word, kan daar deur middel van supervisie of personeelontwikkeling hieraan aandag geskenk word.

3.4.8 Onderrig

Deur middel van supervisie kan onderrig geskied ten einde die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding te ontwikkel wat betref die plek waar hy werk, die persone aan wie diens gelewer word, die probleme wat hanteer word, die proses waardeur hulpverlening geskied en die benutting van homself as professionele persoon (Kadushin, 1976:194; Botha, 1985:243).

Omdat daar aan 'n vinnig veranderende samelewing diens gelewer word, is daar voortdurend 'n verandering in die behoeftes van die kliëntsisteem. Dit bring die maatskaplike werker gereeld te staan voor nuwe situasies of probleme, sonder dat hy altyd die kennis en vaardigheid het om dit effektief te hanteer. Hierdie tendens noodsaak die onderrigfunksie van supervisie.

3.4.9 Ondersteuning

Die aard en taak van die maatskaplike werker vereis die beskikbaarheid van ondersteunende supervisie. Die supervisor moet die maatskaplike werker ondersteun met werkverwante probleme deur aanmoediging, versekering, erkenning, vertroue toon, katarsis toelaat, te luister en die opbou van moraal (Kadushin, 1976:201-202; Middleman en Rhodes, 1985:119-143). Tydens hulpverlening aan die kliëntsisteem, word maatskaplike werkers dikwels gekonfronteer met 'n onvermoë om hulp te verleen. Dit kan aanleiding gee tot 'n gevoel van mislukking. Die verantwoordelikheid van maatskaplikewerk-dienste is groot, die oplossings wat beskikbaar is twyfelagtig en die kanse dat sukses bereik sal word beperk. Dit kan skuldgevoelens, angs, moedeloosheid en frustrasie aktiveer. Bogenoemde maak die beskikbaarheid van die ondersteunende funksie van supervisie essensieel.

3.4.10 Persoonlikheid van die maatskaplike werker

Die maatskaplike werker vervul vanuit sy persoonlikheid 'n beroepsrol en daarom is sy persoonlikheid een van die belangrikste hulpmiddels in sy dienslewering (Van Rooyen en Combrink, 1980:111-113). Omdat die maatskaplike werker se persoonlikheid bevorderlik of stremmend op die hulpverlening kan inwerk, noodsaak dit supervisie. 'n Groot aantal maatskaplike werkers is vroue en professionele beroepsgeoriënteerdheid is volgens Kadushin (1976:38) dikwels nie die vrou se enigste prioriteit nie. Vroue het ook ander prioriteite soos die van byvoorbeeld tuissteskapper of moeder. Vroue se strewe na outonomie is nie altyd so sterk

ontwikkel nie en daarom is hulle vanuit hul persoonlikheid meer afhanklik van supervisie (Kadushin, 1976:35; McKendrick, 1988:100; Liebenberg, 1989:394). Ten einde professioneel te groei en te ontwikkel, moet die maatskaplike werker aandag skenk aan sy persoonlikheidseienskappe. Hierdie persoonlikheidseienskappe, soos uitgelig deur Van Rooyen en Combrink (1980:92-108), is reeds bespreek in hoofstuk twee.

Indien al hierdie aspekte in oënskou geneem word, is dit duidelik dat die supervisor binne die maatskaplikewerk-beroep 'n noodsaaklike diens kan lewer. Die effektiwiteit waarmee hierdie noodsaaklike diens gelewer word, sal afhang van die supervisor se kennis, sy vaardigheid en houding daarteenoor en of daar duidelike beleid neergelê is met betrekking tot die uitvoer daarvan.

3.5 METODES VAN SUPERVISIE

Supervisie kan volgens twee metodes, naamlik individuele- of groepsupervisie, gedoen word. Beide individuele- en groepsupervisie word aanvullend tot mekaar benut ten einde die funksies van supervisie uit te voer. Botha (1971:32) wys daarop dat daar 'n verband bestaan tussen individuele supervisie en gevallewerk, asook tussen groepsupervisie en groepwerk. Sy gaan verder en beklemtoon dat alhoewel die kennis van gevalle- en groepwerk onontbeerlik is vir supervisors, doen die supervisors nie gevallewerk of groepwerk as sodanig nie.

Kadushin (1976:334) verwys na navorsing wat in 1970 deur Sales en Navarre gedoen is en waarmee hulle onder andere bevind het dat:

- ongeag of vaardighede deur middel van individuele- of groepsupervisie aangeleer is, was die diens wat deur die maatskaplike werkers gelewer is, effektief;
- supervisors wat individuele supervisie gedoen het, meer tyd aan supervisie bestee het.

Uit die navorsing blyk dit dus dat groepsupervisie tydbesparend kan wees. Munson (1983:176) verwys na groepsupervisie as 'n tydbesparende diens. Samevattend kan dus genoem word dat beide metodes van supervisie effektief benut kan word, maar dat individuele supervisie meer tyd van die supervisor in beslag sal neem. Die beleid van 'n organisasie moet voorsiening maak vir beide individuele- en groepsupervisie as

metodes van onderrig om die maatskaplike werkers se kennis, vaardigheid en houding te ontwikkel.

3.5.1 Ooreenkomste tussen individuele- en groepsupervisie

Die **doel** van individuele- en groepsupervisie stem ooreen, naamlik om te verseker dat 'n effektiewe diens aan kliënte gelewer word en om professionele groei en ontwikkeling by die maatskaplike werker te bevorder (Kadushin, 1976:322). Die metode van supervisie waarop besluit word, sal bepaal word deur die maatskaplike werker se leerbehoeftes en leerstyl, maar die doel daarvan sal ooreenstem.

Daar is ook 'n verband tussen die **definisies** van individuele- en groepsupervisie. Individuele- en groepsupervisie word deur die supervisor benut ten einde sy administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies te implementeer en die maatskaplike werker tot meer effektiewe dienslewering te lei (Kadushin, 1976:321).

Ten opsigte van die **aard** van individuele- en groepsupervisie is daar heelwat raakpunte. Die supervisiesessies, ongeag of dit individueel of in groepsverband plaasvind, moet aan sekere vereistes voldoen (Kadushin, 1976:163,336). Dit moet 'n formele situasie wees, gereeld plaasvind, vooruit geskeduleerd wees en spesifieke dae en tye gehou word. Die supervisiesessie moet op 'n geskikte plek gereël word, sodat alle moontlikhede van onderbrekings uitgeskakel kan word. Beide Hofmeyr (1972:61) en Kadushin (1976:336) beklemtoon die belangrike invloed van die fisiese opset. Alhoewel Hofmeyr gefokus het op die groepsgegesprek in maatskaplike groepwerk, kan baie van die aanbevelings wat deur haar gemaak word omtrent die fisiese opset, ook met groepsupervisie benut word. Elkeen van die partye wat by die supervisiesessie betrokke is, moet 'n taak hê om te vervul en aktiewe deelname is 'n kenmerk by beide individuele- as groepsupervisie. Elke supervisiesessie het 'n doel en 'n agenda, skenk aandag aan die maatskaplike werkers se leerbehoeftes, verkry kontinuïteit tussen die onderskeie sessies en elke sessie moet verloop volgens 'n proses (voorbereidings-, aanvangs-, middel-, en termineringsfase). Die supervisor moet saam met die maatskaplike werker 'n supervisiekontrak opstel, in besit wees van 'n onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram vir elke maatskaplike werker en tydens sessies die onderrigbeginsels en -tegnieke asook die beginsels van volwasse leer geselekteerd toepas.

Beide metodes kan benut word om te verseker dat 'n effektiewe diens aan die kliëntsisteem gelewer word. Daar word aanbeveel (Wax, 1959:313; Kadushin,

1976:320; Munson, 1983:176) dat hierdie twee metodes van onderrig aanvullend tot mekaar benut moet word.

3.5.2 Verskille tussen individuele- en groepsupervisie

Die verskille tussen individuele- en groepsupervisie word uiteengesit aan die hand van figuur 3.1.

INDIVIDUELE SUPERVISIE	GROEPSUPERVISIE
Doel van sessie word op 'n een-tot-een basis bereik.	Gebruik 'n groep om doel van sessie te bereik.
Afgestem op die leerbehoefte van 'n maatskaplike werker	Die ooreenstemmende leerbehoefte van 'n groep word inaggeneem.
Individuele supervisie verg kennis en vaardigheid van gevallewerk	Kennis en vaardigheid in groepinteraksie en die groepsprosesse is essensieel.
In 'n een-tot-een situasie is daar 'n beperkte aantal hulpmiddels wat benut kan word.	'n Wye verskeidenheid van hulpmiddels is moontlik soos bv. spreker, film, groepsprojekte, ens.
Die leerproses kan met individuele supervisie deurgetrek en op 'n spesifieke maatskaplike werker se werk van toepassing gemaak word.	Met groepsupervisie kry die maatskaplike werkers geleentheid om hul probleme te deel en gesamentlik te werk aan oplossings.

FIGUUR 3.1 VERSKILLE TUSSEN INDIVIDUELE- EN GROEPSUPERVISIE

Samevattend is dit duidelik dat of die supervisor van individuele- of van groepsupervisie gebruik maak om te onderrig, moet 'n onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram deel uitmaak van die onderrig. Hierdie aspekte van onderrig sal later in hierdie hoofstuk bespreek word. Met die keuse van 'n metode van onderrig, moet die supervisor hom hoofsaaklik laat lei deur die leerbehoefte van die maatskaplike werker. Om 'n individuele- of groepsupervisiesessie sinvol en doelgerig te laat verloop, moet daar kontraksluiting plaasvind tussen die supervisor en die maatskaplike werker. Kontraksluiting impliseer dat die supervisor 'n werkooreenkoms met die maatskaplike werker aangaan en dit word bespreek by 3.7.4 van hierdie hoofstuk. Beide individuele- en groepsupervisie as onderrigmetodes, kan effektief en doeltreffend benut word om die doelstellings van die professie, organisasie, supervisor en maatskaplike werker te bereik.

3.6 FUNKSIES VAN SUPERVISIE

Kadushin (1976:40; 1985:21) se uiteensetting van die funksies van supervisie, word as die bekendste in die maatskaplikewerk-literatuur beskou. Dit word onderskryf deur Akin en Weil (1981:472), Shulman (1982:19), Middleman en Rhodes (1985:119) en Young (1986:27). Daar word onderskei tussen drie funksies van supervisie naamlik die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies. Hierdie drie funksies voorsien 'n struktuur aan supervisie, waardeur effektiewe dienslewering deur die supervisor verseker kan word en die doelstellings van supervisie bereik kan word. Kennis en vaardigheid met betrekking tot die funksies van supervisie, sal die supervisor in staat stel om 'n effektiewe en verantwoordbare supervisiediens te lewer. Ten spyte van die feit dat die drie funksies van supervisie verskillend is in terme van die doel en aard daarvan, vul hulle ook mekaar aan. Die drie funksies van supervisie word afsonderlik bespreek, maar die onderlinge verband en eenheid moet altyd in gedagte gehou word.

3.6.1 Administratiewe funksie

Die administratiewe funksie van die supervisor word as volg deur Austin (1981:11) vervat: "The administrative function involves the directing, co-ordinating, enhancing and evaluating of subordinates." Uit bogenoemde is dit duidelik dat dit hier nie net gaan oor die administratiewe funksie van die supervisor nie, maar oor die administratiewe verantwoordelikheid van die organisasie. Omdat die supervisor homself op die middelbestuursvlak bevind, is dit noodsaaklik dat hy oor die kennis en vaardigheid van bestuur sal beskik. Kennis word benodig oor onder andere die doel van bestuur, die proses waarvolgens dit geskied, bestuursaktiwiteite wat noodsaaklik is daarvoor en die bestuurstake wat verrig moet word. Hierdie kennis insake bestuur, omskryf die supervisor se administratiewe funksie. Pelser (1988:95) meld dat die supervisor se grootste uitdaging lê op die terrein van bestuur. Die supervisor word dus vandag met groot en nuwe uitdagings gekonfronteer en die administratiewe funksie van supervisie kry hierdeur nuwe betekenis. Met die uitvoering van die administratiewe funksie, kan die supervisor die doeltreffendheid en effektiwiteit van die organisasie en die maatskaplike werkers verseker. Die kennis en vaardigheid wat die supervisor benodig vir die administratiewe funksie, sluit in kennis van die doel van bestuur, die bestuursproses, die bestuursaktiwiteite en die bestuurstake.

Die primêre **doel van bestuur** is om die organisasie se doelstelling en doelwitte te bereik. Bestuur is 'n aaneenlopende proses, wat bestaan uit beplanning, organisering,

aktivering en kontrolering. Pelser (1988:100) wys daarop dat die supervisor in die verlede beplan, georganiseer, leiding gegee en gekontroleer het, terwyl die maatskaplike werkers net die werk moes doen. Sy voeg by dat dit 'n uitgediende beskouing is en dat die supervisor en maatskaplike werkers vandag as 'n geïntegreerde span saam beplan, organiseer, die werk doen en kontroleer. Aan die hand van uiteensettings gegee deur skrywers soos Austin (1981:139), Cronje (1986:40-129) en Crow & Odewahn (1987:81-133) word daar gelet op die **proses van bestuur**.

- **Beplanning**

Ten einde die doelstellings van die organisasie te bereik, is beplanning van kardinale belang. Beplanning is 'n deurlopende proses en behels die verkryging van antwoorde op wat, wie, hoe en wanneer. Goeie beplanning verseker dus nie alleen dat die beste aksie geneem sal word nie, maar ook dat dit die mees effektiewe en kostedoeltreffendste aksie sal wees. Dit sal moeilik wees om te kan organiseer, te lei of te kontroleer indien daar nie duidelike beplanning is waarvolgens te werk gegaan moet word nie.

- **Organisering**

Organisering is 'n aaneenlopende proses waardeur die mense, bronne en materiaal sistematies georden en gestruktureer word, om sodoende die organisasie se doelstellings te verwesenlik. Deur middel van organisering moet die supervisor werk deleger, werk verdeel, opdragte gee, take afbaken, koördineer, kommunikasiekanale daarstel, prosedures opstel, buigsaam wees en gesag en verantwoordelikheid toeken aan die maatskaplike werkers vir die take wat aan hulle opgelê word (Cronje, 1986:64-70; Pelser, 1988:109-110). Die supervisor moet die werk sodanig organiseer, dat dit in die behoeftes van die maatskaplike werkers voorsien en dat dit terselfdertyd aan die organisasie se vereistes en beleid voldoen.

- **Aktivering**

Deur middel van die proses van aktivering, word dit wat beplan en georganiseer is in werking gestel en daarom is aktivering meer op die mens toegespits as op die aktiwiteite. Lowery (1985:68) beweer dat aktivering leiding en motivering behels en noem dat geen program suksesvol geïmplementeer kan word, indien leiding en motivering nie aan die personeel verskaf word vir die take wat aan hulle toegeken is

nie. Die supervisor moet vasstel watter wyse van aanmoediging elke maatskaplike werker aktiveer tot dienslewering ter verwesentliking van die organisasie se doelstellings.

- **Kontrolering**

Hierdie komponent bestaan uit twee aktiwiteite naamlik kontrolering en evaluering. Kontrolering verwys na die beheer wat uitgeoefen moet word oor die aktiwiteite, tyd en geld. Evaluering van die werkverrigting vind deurlopend plaas, ten einde die kwaliteit van dienslewering te kontroleer. Die supervisor moet die maatskaplike werkers se dienslewering kontroleer, ten einde te bepaal of dit koste-effektief is en of die dienslewering op die bepaalde doelstellings afgestem is. Kontrolering behels ook die evaluering van die resultate, om te bepaal of die doelstellings bereik is. Indien die doelstellings nie bereik is nie, kan die maatskaplikewerk-programme aangepas word om effektiewe en doeltreffende dienste te verseker.

Die supervisor sal ook kennis en vaardigheid benodig met betrekking tot bestuursaktiwiteite wat uitgevoer moet word. 'n Samevatting van die **bestuursaktiwiteite** word gegee met behulp van die modelle wat daargestel is deur Abels & Murphy (1981:105-114), Austin (1981:26-35), Cronje (1986:99-129), Crow en Odewahn (1987:81-94,108-116,134-147) en Strachen (1988:493-509).

- **Besluitneming**

Besluitneming is 'n oorkoepelende aktiwiteit ten opsigte van alle bestuursprosesse en stem ooreen met die proses van probleemoplossing (Cronje, 1986:100; Strachen, 1988:504). Dit impliseer dat die proses van bestuur naamlik beplanning, organisering, aktivering en kontrolering, deurgevoer word aan die hand van besluitneming. Daarom moet die supervisor oor kennis en vaardigheid beskik om, wanneer hy met die verskillende alternatiewe van bestuur of probleemoplossing gekonfronteer word, keuses te maak en besluite te neem.

- **Koördinerings**

Deur middel van koördinerings, word die werk wat binne 'n organisasie gedoen word met mekaar in verband gebring, bymekaar aangesluit en die samewerking van almal wat daarby betrokke is verkry, met die oog op doelbereiking. Koördinerings is 'n deurlopende proses wat plaasvind ten einde eensgesindheid te verkry wat betref die

doelwitte wat nagestreef word. Om binne 'n organisasie al die insette van al die maatskaplike werkers, die fondse, die tyd en die tegnologiese hulpmiddels optimaal te benut, verg deeglike koördinasie deur die supervisor.

- **Kommunikasie**

Effektiewe kommunikasie is van belang vir elke komponent van die bestuursproses en is daarom onontbeerlik vir die doeltreffende funksionering van die organisasie. Dit impliseer dat ten einde te beplan, te organiseer, te aktiveer en te kontroleer, doeltreffende kommunikasie op die vertikale vlak (tussen hoof en ondergeskiktes), die horisontale vlak (tussen kollegas) en die diagonale vlak (tussen spesialiste en maatskaplike werkers) sal plaasvind (Cronje, 1986:122). Die supervisor moet dus toesien dat kommunikasiëkanale geskep word en dat kommunikasie te alle tye duidelik, volledig, bondig en akkuraat sal wees.

Benewens die voorafgaande bestuursaktiwiteite, is daar ook bestuurstake wat deel uitmaak van die supervisor se administratiewe funksie. Kadushin (1985:48-81) en Cronje (1986:215-238) gee 'n volledige uiteensetting van die **bestuurstake** wat die supervisor moet verrig as deel van sy administratiewe verantwoordelikheid. Hierdie bestuurstake sluit in die werwing, keuring, aanstelling en oriëntering van nuwe personeel. Personeellede se pligte en verantwoordelikhede moet afgebaken word. Daarvoor sal eerstens 'n posontleding van alle poste gedoen moet word, ten einde te bepaal of alle poste noodsaaklik is in terme van die doelstelling van die organisasie (Cronje, 1986:215). Posbeskrywings en 'n pligtestaat moet vir elke maatskaplike werker opgestel word, om die supervisor in staat te stel om die maatskaplike werker se dienslewering te kan evalueer. Cronje (1986:251-254) verwys na werkladingbestuur en vir die supervisor sluit dit die volgende take in, die beoordeling van die maatskaplike werker se dienslewering, die toewysing van werk, hulp aan die maatskaplike werker met die beplanning van dienste en die evaluering van die vordering wat die maatskaplike werker maak ten opsigte van take wat toegewys is. Die supervisor is ook die administratiewe buffer na bo en na onder in die hiërargie en noodsaak die administratiewe funksie hom soms om die taak as veranderingsagent te verrig (Kadushin, 1985:77-80).

Die skrywer wil aansluit by Cronje (1986:31) dat daar nie slegs een beste oplossing vir bestuursprobleme is nie. Daar sal ook nie een beste oplossing wees vir die probleme wat deur die supervisor ondervind word nie. Samevattend kan genoem word dat die administratiewe funksie van die organisasie en die supervisor 'n

aaneenlopende proses sal wees, met die doel om te verseker dat die organisasie 'n effektiewe en kostedoeltreffende diens lewer en die organisasie se doelstellings daardeur bereik sal word.

3.6.2 Onderrigfunksie

Kadushin (1976:125) se weergawe word deur die skrywer onderskryf wanneer hy sê: "Educational supervision is concerned with teaching the worker what he needs to know in order to do his job and helping him to learn it." Vir suksesvolle supervisie moet die supervisor 'n model vir onderrig ontwikkel. Aan die hand van die model kan onderrig afgestem wees op die maatskaplike werker se leerbehoefte, om sodoende haar kennis, vaardigheid en houding sodanig te beïnvloed, dat sy effektiewe maatskaplikewerk-dienste lewer. Omdat die onderrigproses die grondslag is waarop supervisie berus, het die skrywer besluit om dit in 'n aparte afdeling te bespreek. 'n Volledige bespreking van die inhoud van onderrig tydens supervisie, vind plaas in paragraaf 3.7 van hierdie hoofstuk.

3.6.3 Ondersteunende funksie

Die doel met die ondersteunende funksie van die supervisor, is presies dieselfde as met die administratiewe- en onderrigfunksie, naamlik om die maatskaplike werker in staat te stel tot effektiewe en doeltreffende dienslewering. Die ondersteunende funksie word voortdurend deur die supervisor toegepas om die maatskaplike werker se vermoë tot die hantering en verwerking van spanning, wat met die werk verband hou, te versterk. Volgens Kadushin (1985:229) moet die supervisor die maatskaplike werker se ego-vermoëns versterk. Die supervisor word gekonfronteer met die maatskaplike werkers se gevoelens wat betref hul werk en werksomstandighede. Hierdie spanning as gevolg van die werk en die werksomstandighede moet verlig word, sodat die maatskaplike werker sy emosionele energie aan sy dienslewering kan wy. Werkspanning is en sal altyd volgens Kadushin (1985:229) 'n onafwendbare deel van die maatskaplike werker se dienslewering bly. Deur die vaardige toepassing van die ondersteunende funksie, kan spanning wat deur die toepassing van die supervisor se administratiewe- en onderrigfunksies veroorsaak word, verminder word (Botha 1985:242). Daar kan gelet word op hoe Kadushin (1976:202) die belangrikheid van ondersteuning na waarde beoordeel en sê dat "...if social workers are to do their job effectively, they need to feel good about themselves and about the job they are doing...". Deur ondersteuning moet die maatskaplike werker dus gelei word tot positiewe gevoelens omtrent homself en sy dienslewering, aangesien dit sal bydra tot

meer effektiewe dienslewering deur die maatskaplike werker. Ondersteuning kan deur verskillende bronne voorsien word, maar werkverwante spanning sal die doeltreffendste deur die supervisor of 'n kollega verlig kan word. Aanmoediging, versekering, erkenning, realistiese vertroue, goedkeuring, empatie, desensitering en katarsis word gesien as stappe wat geneem kan word ter onderskraging van die maatskaplike werker. Middleman & Rhodes (1985:121) sluit hierby aan en noem dat om 'n maatskaplike werker te kry wat verbind is tot sy organisasie, sy werk en tot persoonlike ontwikkeling, 'n organisasie verg wat ruimte laat vir erkenning aan die maatskaplike werkers wat doeltreffende diens lewer en ook die maatskaplike werkers help om dit in hulself te identifiseer.

Deur die toepassing van die ondersteunende funksie van supervisie, kan die supervisor uitbranding by die maatskaplike werkers voorkom. Ten einde uitbranding te kan voorkom, moet die supervisor in staat wees om uitbranding te identifiseer en die oorsake van uitbranding te elimineer. Austin (1981:293) en Pelser (1988:222-254) gee 'n uiteensetting van die oorsake van uitbranding, hoe dit manifesteer en hoe die oorsake hanteer kan word. Aan die hand van Austin (1981:293) en Pelser (1988:222-254) word daar gekyk na wyses waarop uitbranding by die maatskaplike werkers voorkom kan word. Daar moet op 'n gereelde grondslag individuele positiewe terugvoer aan die maatskaplike werkers voorsien word, omdat dit sal bydra tot positiewe gevoelens by die maatskaplike werkers met betrekking tot hul werk en hulself. Supervisiesessies kan bydra tot die voorkoming van uitbranding, indien die onderrig afgestem is op die maatskaplike werker se leerbehoefte en die supervisiesessies gereeld plaasvind. Pelser (1988:231) fokus op ondoeltreffende supervisie en noem dat supervisors wat nie oor die nodige kennis en vaardigheid beskik om maatskaplike werkers te onderrig nie, bydra tot die uitbranding wat by sommige maatskaplike werkers voorkom. Met indiensopleiding of tydens supervisie kan tendense in die maatskaplike werker se dienslewering deur die supervisor geïdentifiseer word (byvoorbeeld weerstand teen alkoholiste), en dit kan in die onderrigproses hanteer en verwerk word om te verhoed dat die werksituasie (baie alkoholiste) lei tot uitbranding by die maatskaplike werker. As gevolg van werkspanning, sal dit soms nodig wees om 'n maatskaplike werker tydelik vanuit sy werksituasies te onttrek, ten einde verligting van spanning mee te bring. Dit sal aan die supervisor die geleentheid bied om die maatskaplike werker te ondersteun, wyses te bespreek waarop spanning hanteer kan word en sodoende voorkom dat uitbranding veroorsaak word as gevolg van langdurige spanning in die werksituasie. As gevolg van die eise om aanspreeklikheid, plaas supervisors toenemende druk op maatskaplike werkers vir 'n verhoging in produktiwiteit. In hierdie strewe na produktiwiteit, geniet

dit wat nie deur die maatskaplike werkers gedoen is nie, soms meer aandag van die supervisors as dit wat wel deur die maatskaplike werker gedoen is (Pelser, 1988:231). Daar moet dus gewaak word teen 'n ongebalanseerde najaag van produktiwiteit, terwyl die maatskaplike werker as mens met 'n behoefte aan erkenning en ondersteuning heeltemal uit die oog verloor word. Juis om hierdie rede moet die supervisor die totstandkoming van ondersteunende groepe vir die maatskaplike werkers aangemoedig of self inisieer.

Die stigting van 'n joernaalklub vir die bespreking en uitruil van nuwe idees of die nooi van gassprekers kan ook 'n positiewe bydrae lewer met betrekking tot die voorkoming van uitbranding. Indien personeelvergaderings in 'n aangename atmosfeer gehou word, kan dit 'n positiewe invloed op die maatskaplike werkers se moraal hê. Die positiewe gevoelens binne 'n organisasie kan ook verbeter word indien die maatskaplike werkers periodiek toegelaat word om 'n dag af te neem. Pelser (1988:231) voeg by dat die organisasieklimaat van groot belang is, daarin dat uitbranding kan manifesteer indien die maatskaplike werkers se behoeftes, vaardighede, ideale, begeertes, spanning en waardes nie in ag geneem word of tot voordeel van die organisasie gebruik word nie. Organisasies moet aan die maatskaplike werkers die geleentheid bied om te ontwikkel en hul vaardighede te benut. Pelser (1988:231) noem dat maatskaplike werkers in 'n burokratiese organisasie dikwels voel dat die besluite hoofsaaklik deur individue geneem word en dat die oriëntering van die maatskaplike werkers meer gerig is op die organisasiereëls wat nagekom moet word, as op die maatskaplikewerk-dienslewering.

Die ondersteunende funksie van supervisie verg ook dat die supervisor van tyd tot tyd met elke maatskaplike werker sy loopbaanbeplanning bespreek. Sodoende kan voorkom word dat maatskaplike werkers voel hulle stagneer of dat onrealistiese verwagtinge ten opsigte van bevordering deur die maatskaplike werkers gekoester word. Deur die hantering van die gevoelens van stagnering of teleurstelling met verwagtinge by 'n maatskaplike werker, kan die supervisor uitbranding voorkom. Ten einde te voorkom dat 'n maatskaplike werker stagneer of om die eie waarde van 'n maatskaplike werker te verhoog, kan die supervisor die maatskaplike werker oplei en ondersteun om binne die organisasie op te tree as konsultant vir ander maatskaplikewerk-personeel. Dit sal vereis dat die supervisor in staat moet wees om die ekspert kennis (byvoorbeeld huweliksberaad) van 'n maatskaplike werker moet kan identifiseer. Die gebruik van konsultante van buite die organisasie, om aanbevelings te maak ten opsigte van die hantering van moeilike gevalle, kan tot die organisasie se voordeel strek en uitbranding by personeel voorkom. 'n Tekort aan

fondse en die gevolglike onvermoë van maatskaplike werkers om programme te aktiveer, het 'n negatiewe invloed op die maatskaplike werkers se motivering. Fondse moet deur die organisasie of supervisor geëdentifiseer word en aan die maatskaplike werker beskikbaar gestel word in die beplanning van hul programme.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat indien die ondersteunende funksie van supervisie deur die supervisors toegepas word, dit sal bydra tot 'n beter gemotiveerde maatskaplike werker. Omdat die maatskaplike werker gemotiveerd is, sal hy meer effektiewe dienste lewer en dit sal tot voordeel strek van die organisasie en die kliëntsisteem. Alhoewel die ondersteunende funksie van supervisie voortdurend toegepas word, kan ondersteuning ook deur middel van personeelontwikkeling geskied. Dit sluit in die opstel van 'n omvattende personeelontwikkelingsprogram, wat afhangend van die leerbehoefte van die maatskaplike werkers, 'n verskeidenheid aktiwiteite sal insluit en aangebied sal word met die doel om die personeel optimaal te ontwikkel.

3.7 INHOUD VAN SUPERVISIE

Die onderrigproses is die grondslag waarop supervisie berus (Botha, 1985:243). Tydens die onderrigproses word daar aandag geskenk aan die leerbehoefte wat op die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende vlakke geëdentifiseer is. Ten einde die onderrigfunksie effektief toe te pas, moet daar aandag geskenk word aan die opstel van 'n onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram vir elke maatskaplike werker. In die deurvoer van die onderrigproses moet die supervisor die beginsels van volwasse leer en die onderrigbeginsels en -tegnieke toepas, asook ingestel wees op leer- en onderrigstyle. Elkeen van hierdie aspekte sal vervolgens afsonderlik bespreek word.

3.7.1 Onderrigmodel

Die onderrigmodel verleen die nodige struktuur aan die onderrigproses. Ten einde vas te stel oor watter kennis die maatskaplike werker behoort te beskik om 'n effektiewe diens te lewer, word gebruikgemaak van die vyf komponente model waarvan Perlman (1957:4) vier ontwikkel het en Kadushin (1985:167) 'n vyfde bygevoeg het. 'n Skematiese voorstelling van die onderrigmodel kan gesien word in tabel 3.1. Die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding met betrekking tot elkeen van die vyf komponente (die organisasie waar hy werksaam is, persone aan wie diens gelewer word, die probleme wat hanteer word, die proses waarvolgens

maatskaplikewerk-dienslewering geskied en die benutting van homself as professionele persoon), word voortdurend bepaal en ontwikkel. Die onderrigmodel kan ook dien as die riglyn waarvolgens die effektiwiteit van die maatskaplike werker se dienslewering geëvalueer kan word. Wanneer die terminering van supervisie oorweeg word, kan die onderrigmodel as kriteria gebruik word ten einde te bepaal of die maatskaplike werker gereed is om tot die konsultasievlak te vorder.

TABEL 3.1 - ONDERRIGMODEL

	PLEK	PERSOON	PROBLEEM	PROSES	PERSONEE L-LID
KENNIS					
VAARDIG- HEID					
HOUDING					

3.7.2 Onderrigevaluering

'n Onderrigevaluering, waarin die leerbehoefte van die maatskaplike werker vervat word, moet vir elke maatskaplike werker opgestel word. Die leerbehoefte word geïdentifiseer aan die hand van die voorafopgestelde onderrigmodel. Dit impliseer dat, gemeet aan die onderrigmodel as die ideale standaard van dienslewering, die maatskaplike werker se huidige standaard van dienslewering deur die supervisor bepaal moet word. Inligting wat in die onderrigevaluering vervat moet word, word vervolgens uiteengesit (Botha 1985:245):

- (a) maatskaplike werker se leerbehoefte;
- (b) persoonlike agtergrond van die maatskaplike werker;
- (c) agtergrond met betrekking tot akademiese opleiding;
- (d) prestasievermoë;
- (e) vorige werksondervinding;

- (f) huidige standaard van dienslewering;
- (g) vlak van motivering;
- (h) gesindheid teenoor supervisie en supervisor;
- (i) vermoë tot selfstandige funksionering;
- (j) persoonlike voorkeure en belangstellings;
- (k) aanpassingsvermoë;
- (l) hantering van professionele verhoudings;
- (m) benutting van nuwe kennis.

Hierdie inligting kan verkry word deur middel van gesprekke met of waarneming van maatskaplike werkers, vanuit persoonlike lêers van die maatskaplike werkers, skakeling met of korrespondensie van vorige werkgewers of uit die maatskaplike werkers se dienslewering (lêers). Austin (1981:242), Munson (1983:16), Kadushin (1985:160) en Middleman en Rhodes (1985:147) beklemtoon die noodsaaklikheid van die opstel en benutting van 'n onderrigevaluering in die onderrigproses. Die onderrigevaluering voorsien aan die supervisor kennis oor wat die maatskaplike werker weet, wat die maatskaplike werker nie weet nie, wat die maatskaplike werker wil leer en hoe die maatskaplike werker dit wil leer.

Die vereistes vir die onderrigevaluering is dat feite gemotiveerd moet wees en aan die hand van voorbeelde weergegee moet word. Feite moet ook logies en deeglik georden wees en die bronne vanwaar dit verkry is, moet aangedui word. In die onderrigevaluering moet die maatskaplike werker se leerstyl duidelik uitgelig word, sodat die supervisor haar onderrigstyl daarby kan aanpas. 'n Volledige bespreking van die onderrig- en leerstyle volg in paragraaf 3.7.6 van hierdie hoofstuk. Samevattend sal die onderrigevaluering logiese, geordende en gemotiveerde feite bevat omtrent die maatskaplike werker se geïdentifiseerde leerbehoefes.

3.7.3 Onderrigprogram

Die onderrigprogram word saamgestel vanuit die onderrigevaluering en is gegrond op alle leerbehoefte van die maatskaplike werker. Nadat aangetoon is watter leerbehoefte prioriteit moet geniet, moet daar ook verbande getrek word tussen die verskillende komponente van die program. Kortliks stel die onderrigprogram voor dit wat tydens die onderrigproses gaan plaasvind, asook hoe die leerbehoefte aangespreek sal word. In die onderrigprogram moet ook 'n tydskaal ingebou word, wat beteken dat die onderrig ten opsigte van die leerbehoefte aan tyd gekoppel word. Met die beplanning en implementering van die onderrigprogram, is daar verskeie aspekte waarvan die supervisor bewus moet bly. Die kennis en vaardigheid wat die supervisor sal benodig insake die toepassing van die beginsels van volwasse leer (sien 3.7.5), die onderrigbeginsels en -tegnieke (sien 3.7.6) en die onderrig- en leerstyle (sien 3.7.7), word in hierdie hoofstuk bespreek. Die onderrigprogram bied aan die supervisor 'n geordende raamwerk waarbinne effektiewe onderrig kan plaasvind.

3.7.4 Supervisiekontrak

Fox (1974:249) beskryf die kontrak as 'n aaneenlopende proses waardeur beide die maatskaplike werker en die supervisor leer. Flanigan (1974:36) omskryf die kontrak as 'n proses van beplande verandering. Die supervisiekontrak word onderhandel en beide die supervisor en die maatskaplike werker lewer insette met die opstel daarvan. 'n Supervisiekontrak sal volgens Flanigan (1974:35-39), Fox (1974:247-251) en Karp (1985:148-152) die volgende aspekte insluit, naamlik:

- (a) doelstelling en doelwitte;
- (b) leerbehoefte;
- (c) prioriteitsbepaling;
- (d) rol van die supervisor en maatskaplike werker;
- (e) verantwoordelikheid van albei partye;
- (f) inhoud;
- (g) tydskaal;
- (h) evaluering; en
- (i) terminering.

Alhoewel elke supervisiekontrak die voorafgaande aspekte moet insluit, sal elkeen tog uniek wees met betrekking tot die inhoud daarvan. Die uniekheid van 'n supervisiekontrak hang saam met die leerbehoefte en die leerstyl van die maatskaplike werker, die onderrigstyl van die supervisor en die doelstellings van onderrig (Karp, 1985:148). Munson (1983:35) wys daarop dat die maatskaplike werker ingelig moet wees oor die inhoud van die supervisiesessies, watter metodes van onderrig benut sal word, waaroor die supervisor in staat sal wees om te onderrig, hoe dienslewering geëvalueer sal word en die fisiese opset waarbinne supervisie sal geskied. Shulman (1982:39-43) meld dat supervisors om verskeie redes huiwer om 'n kontrak op te stel. Hierdie redes sluit in die onsekerheid wat by sommige supervisors bestaan oor die doel en taak van die supervisor. Ongemak by sommige supervisors met die gesagsposisie wat hy as supervisor moet beklee en met die maatskaplike werkers moet bespreek, kan die supervisors laat wegstroom van die opstel van 'n supervisiekontrak. Uit vrees dat hy nie in staat sal wees om die supervisiekontrak na te kom nie, laat sommige supervisors noodwendig die opstel van die kontrak vermy.

Die opstel van 'n supervisiekontrak is essensieel, maar die kontrak moet periodiek hersien of gewysig word. Leerbehoefte van die maatskaplike werker kan verander, nuwe leerbehoefte kan ontstaan en dit moet ook by die supervisiekontrak ingesluit word. Indien die supervisor met individuele- en/of groepsupervisie gebruik maak van 'n supervisiekontrak, sal dit die kwaliteit van supervisie verhoog. Karp (1985:147) wys daarop dat die sluit van 'n supervisiekontrak een van die mees doeltreffendste wyses is waarop weerstand teen onderrig deur die supervisor hanteer kan word.

3.7.5 Beginsels van volwasse leer

Volwasse leer of andragogie word beskou as die kuns of die wetenskap van hoe om die volwasse leerder te help om te leer (Knowles, 1971:38-39). Omdat die volwassene die leersituasie met 'n hoë mate van onafhanklikheid en ondervinding betree, is hulle begerig om self probleme op te los. Om hierdie rede moet die beginsels van volwasse leer soos uiteengesit deur Knowles (1971:39) en onderskryf deur Kadushin (1985:146), Middleman en Rhodes (1985:158), Botha (1985:241) en Weekes (1987:273), inaggeneem word:

(a) Selfbegrip

Die volwassene se selfbegrip het reeds sodanig ontwikkel dat hy self sy optrede wil rig of bepaal. Dit impliseer dat die maatskaplike werker se selfbegrip reeds van

afhanklikheid na outonomie ontwikkel het. Daarom moet die volgende aspekte oorweging geniet. Eerstens moet die regte leeromgewing en -atmosfeer vir die maatskaplike werker geskep word. Tweedens moet die leerbehoefte gesamentlik geïdentifiseer word en dit sal dien as die onderrigprogram. In die derde plek moet daar gefokus word op die gesamentlike beplanning, betrokkenheid en verantwoordelikheid vir die leerervaring. Laastens moet 'n gesamentlike evaluering gedoen word van die leer wat by die maatskaplike werker plaasgevind het.

Hieruit is dit duidelik dat die volwassene outonoom en onafhanklik wil funksioneer en dat die onderrigsituasie ruimte hiervoor moet laat. Dit kan bewerkstellig word deur die volwassene aktief te betrek by die leerproses. Die onderrigklimaat is van deurslaggewende belang en moet getuig van respek, belangstelling, aanvaarding, inspraak en ondersteuning.

(b) Ondervinding

Volwassenes beskik oor 'n rykdom van ondervinding wat hy na die onderrigsituasie saambring en dit kan tydens die leersituasie as bronne van leer benut word. Dit kan verwesentlik word deur die maatskaplike werker se ervaring en ondervinding, as 'n hulpmiddel in die leersituasie aan te wend. Botha (1985:241) verwys na eksperimentele leer, wat impliseer dat die klem op die praktiese toepassing van die leerinhoud moet val. Alle aspekte wat leer by die maatskaplike werker kan vertraag of verhinder, moet uit die weg geruim word.

Indien die volwassene se ondervinding nie benut word nie, kan hy sy motivering vir leer verloor. Daarom moet daar tydens onderrig van die standpunt uitgegaan word dat die maatskaplike werker deur middel van sy ondervinding kan bydra tot die leerproses en hierdie ondervinding kan ontgin word deur middel van groepbesprekings, rollespele, projekte, seminare, werkswinkels of konsultasie.

(c) Gereedheid om te leer

Die volwassene se inherente motivering spruit uit sy behoeftes en belangtellings en daarom is dit belangrik om die gereedheid vir leer daarvolgens te bepaal (Botha, 1985:241). Dit beteken dat die leerinhoud van die maatskaplike werker so beplan moet word, dat dit aansluiting vind by sy leerbehoefte en belangtellings. Die maatskaplike werker se gereedheid om te leer word dus bepaal deur dit wat op 'n gegewe tydstip vir die maatskaplike werker belangrik is om te leer (Kadushin,

1976:164). Die supervisor moet die maatskaplike werkers behulpsaam wees met die identifisering van hul leerbehoeftes en die bepaling van prioriteite, sodat leer afgestem kan word daarop. Indien onderrig aan groepe gegee moet word, moet die groepe so geselekteer word dat hulle homogeen is met betrekking tot die leerbehoeftes en die belangstellings.

(d) Oriëntasie ten opsigte van leer

Vir die volwasse leerder val die klem op die huidige en daarom is hulle probleemgesentreerd, met die behoefte om dit wat aangeleer word te kan aanwend. Daarom moet onderrig aan die volwasse leerder by die leerder aangepas word. Dit veronderstel dat aandag eerder gegee moet word aan probleemareas of die leerbehoeftes van die volwasse leerder, as aan die organisatoriese vereistes wat vir onderrig gestel word. Onderrig aan die volwasse leerder sal dus die leerder se oriëntering ten opsigte van leer inagneem en begin waar die leerder is of by dit wat hy as 'n leerbehoefte ervaar. Dit impliseer dat die onderrigprogram eerstens aandag sal skenk aan dit wat die maatskaplike werker nou as 'n leerbehoefte ervaar en laastens aan die kennis, vaardigheid en houding wat die organisasie van hom verwag.

Indien die voorafgaande beginsels van volwasse leer deur die supervisor toegepas word in die uitvoering van die onderrigfunksie, sal dit meer effektiewe supervisiedienste tot gevolg hê.

3.7.6 Onderrigbeginsels en -tegnieke

Met elke supervisiesessie moet die supervisor hom daarop toelê om die onderrigbeginsels en -tegnieke so aan te wend dat die maksimum leer by die maatskaplike werker kan geskied. Vervolgens word verwys na die onderrigbeginsels en -tegnieke soos bespreek word deur Pettes (1979:39), Austin (1981:245), Botha (1985:242) en Kadushin (1985:146).

(a) Beginsel: Leer vind die beste plaas as leerder hoogs gemotiveerd is om te leer

Om die maatskaplike werker se motivering vir leer te verhoog, moet die supervisor aandag skenk aan die leerbehoefte wat deur die maatskaplike werker geïdentifiseer is en moet hy die bruikbaarheid van dit wat geleer word aan die maatskaplike werker verduidelik. Die leerinhoud moet so aangebied word, dat die areas van lae motivering met die areas van hoë motivering in verband gebring word. Daardeur sal die maatskaplike werker se motivering gestimuleer word. Die maatskaplike werker se strewe na werksbevrediging kan ook as motivering vir leer aangewend word.

(b) Beginsel: Leer die beste as meeste energie vir leer aangewend kan word

Die supervisor moet toesien dat alle situasie wat leer kan strem verwyder word en dat die regte klimaat vir leer geskep word. Dit kan gedoen word deur aan die maatskaplike werker die doel, inhoud, verwagtinge en verpligtinge ten opsigte van elke supervisiesessie te verduidelik. Tydens supervisie moet die supervisor 'n atmosfeer van aanvaarding skep, vertrouwe toon in die vermoë van die maatskaplike werker om te leer en die maatskaplike werker se selfbeskikkingsreg respekteer. Die supervisor moet oor kennis en vaardigheid beskik wat betref die inhoud waaroor onderrig sal plaasvind en bereid wees om te onderrig deur te beweeg van dit wat aan die maatskaplike werker bekend is na dit wat aan die maatskaplike werker onbekend is.

(c) Beginsel: Leer die beste as leer suksesvol en belonend is

Die leerinhoud moet 'n hoë mate van sukses vir die maatskaplike werker moontlik maak. Daarom moet daar beweeg word van die eenvoudige leerbehoefte na die meer komplekse leerbehoefte en moet die leerinhoud opgebreek word om leer te vergemaklik. Die supervisor moet die maatskaplike werker ook voorberei op mislukkinge. Om leer vir die maatskaplike werker suksesvol en belonend te maak, moet daar voortdurend gebruik gemaak word van pryse en positiewe terugvoer vir professionele sukses. Periodieke evaluering van groei en vordering, sal ook bydra tot positiewe bevrediging by die maatskaplike werker.

(d) Beginsel: Leer die beste as aktief betrokke is in die leerproses

Die supervisor en die maatskaplike werker moet gesamentlik verantwoordelikheid aanvaar vir die beplanning van die supervisiesessies. Dit sal beteken dat die maatskaplike werker aangemoedig moet word om aktief betrokke te bly by die leersituasie. Dit kan die supervisor verwesentlik deur aan die maatskaplike werker die geleentheid te bied om vrae te stel, besprekings toe te laat, ruimte te laat vir die maatskaplike werker om sy twyfel oor die leerinhoud uit te spreek en om onsekerhede met die maatskaplike werker te deel. Leer vind by die maatskaplike werker plaas deur die praktiese toepassing van die leerinhoud. Daarom moet die supervisor toesien dat dit wat geleer word, opgevolg word met 'n situasie of opdrag waarin die maatskaplike werker die geleentheid kry om sy nuut aangeleerde kennis en vaardigheid op die proef te kan stel.

(e) Beginsel: Leer vind die beste plaas indien die leerinhoud betekenisvol aangebied word

Die leerinhoud moet sodanig geselekteer word, dat dit by die spesifieke maatskaplike werker se leerbehoefte, soos uitgespel in die onderrigprogram, aansluiting sal vind. Verder moet die leerinhoud kontinuïteit verseker en die aanbieding van die leerinhoud moet by die maatskaplike werker se leerstyl aangepas word. Daar kan van verbeeldingryke herhaling gebruik gemaak word, om aan die maatskaplike werker die geleentheid te bied om sy vaardighede te oefen. Indien nuwe inligting aan die maatskaplike werker oorgedra word, moet dit gekoppel word aan die reeds bekende inligting.

(f) Beginsel: Leer die beste indien leerder se uniekheid inaggeneem word

Om hierdie beginsel te bereik, moet die supervisor beskik oor 'n duidelike onderrigevaluering vir elke maatskaplike werker. Dit impliseer dat die supervisor bekend moet wees met elke maatskaplike werker se unieke leerstyl, sodat hy sy onderrigstyl daarby kan aanpas en kan aansluit by die maatskaplike werker se tempo van leer. Die onderrigevaluering stel die supervisor in staat om die maatskaplike werker te individualiseer en die maatskaplike werker te betrek by wat hy reeds weet en wat hy nog deur middel van supervisie wil leer.

3.7.7 Onderrig- en leerstyle

Supervisie kan nie op 'n probeer-en-tref wyse toegepas word nie. Maatskaplike werkers is nie homogeen ten opsigte van die wyse waarop hulle leer nie (Jacobs, 1984:99). Om effektief te onderrig, moet die supervisor in staat wees om verskeie onderrigstyle toe te pas, om elke maatskaplike werker se leerstyl te individualiseer en om sy onderrigstyl daarby aan te pas.

Skrywers soos Austin (1981:253), Munson (1983:73), Jacobs (1984:100) en Botha (1985:242) skryf oor die onderwerp en 'n samevatting van die belangrikste onderrig- en leerstyle word verskaf in figuur 3.2.

LEERSTYLE	ONDERRIGSTYLE
AFHANKLIKE LEERDER	DIREKTIEWE ONDERRIG
Benodig direkte leiding en aanmoediging. Funksioneer goed in 'n gestruktureerde opset en aanvaar supervisie.	Direkte leiding word gegee, supervisor is outoritêr, rigtinggewend, fokus op werk en bepaal leerinhoud.
SAMEWERKENDE LEERDER	SAMEWERKENDE ONDERRIGSTYL
Verantwoordelikheid vir leer word gedeel, wat beteken dat interaksie en leer geskied deur take prakties uit te voer en kennis te deel.	'n Positiewe klimaat vir leer word geskep, die maatskaplike werker word gestimuleer en medeverantwoordelikheid vir leer word aanvaar.
ONAFHANKLIKE LEERDER	DELEGERENDE ONDERRIGSTYL
Bepaal self leerinhoud, leer volgens enige styl, gebruik supervisor as bron, integreer teorie en praktyk en gee kritiese evaluering.	Die supervisor tree op as fasiliteerder of bron. Leer word aan maatskaplike werker gedelegeer. Geen direkte leiding word gegee nie.
TAAKGEORIENTEERDE SISTEMATIESE LEERDER	TAAKGESENTEERDE ONDERRIG
Sistematiese byleer van kennis in 'n nie-emosionele omgewing. Is logies, georden taakgesentreerd, prakties en leer deur kennis toe te pas.	Klem op probleemoplossing, ruimte moet gelaat word vir kreatiwiteit. Maatskaplike werker se vermoë om teorie en praktyk te integreer verhoog.
ONDERWERP-GESENTEERDE LEERDER	ONDERWERP-GESENTEERDE ONDERRIG
Kan redeneer, waarnemings en kennis word geïntegreer, verkies rasionele aanbieding en is in staat om abstrakte modelle te skep.	Die leerinhoud is logies, georden, en alles wat van belang is word behandel. Die behoeftes van maatskaplike werker is onbelangrik.
EMOSIONEEL BETROKKE LEERDER	EMOSIONEEL BETROKKE ONDERRIG
Is op atmosfeer ingestem, 'n intuitiewe probeer-en-tref probleemoplosser, onsistematies, verbeeldingryk en ongestruktureerd.	Supervisor lê klem op werker se gevoelens, dien as model, speel geen aktiewe rol nie en poog om werker se werk en persoonlikheid te integreer.
NEGATIEWE LEERDER	BLOKKASIE VERWYDERING
Leerder het selfbeeldprobleme, is ontevrede met hulself, vyandig, lewer nie insette, vermy of verwerp leer of gee voor hul leer.	Blokkasie moet aangespreek word, negatiewe leerstyle afgeleer word, onderrigevaluering kan gebruik word om werker se leerstyl te bepaal.

FIGUUR 3.2 - TOEPASSING VAN ONDERRIG- EN LEERSTYLE

Uit figuur 3.2 is dit duidelik dat daar verskeie leer- en onderrigstyle bestaan. Die supervisor moet in staat wees om verskeie onderrigstyle te kan toepas en om te kan onderskei watter onderrigstyl meer toepaslik sal wees by die leerstyl van die maatskaplike werker. Onderrig is 'n groeiproses wat plaasvind en dit bestaan uit verskillende fases. Elke fase kan vra vir 'n ander benadering of onderrigstyl. Die maatskaplike werker wat aanvanklik 'n afhanklike leerder is en van die supervisor meer direkteiewe onderrig verwag, kan groei en ontwikkel tot 'n onafhanklike leerder en sal self verantwoordelikheid vir sy leerinhoud wil aanvaar. Munson (1983:74) beweer dat baie maatskaplike werkers en supervisors nooit gaan stilstaan om te oordink waarmee hulle besig is nie. Dit is moontlik een van die faktore wat daartoe aanleiding gee dat die onderrigfunksie van supervisie in Suid-Afrika steeds nog nie die nodige aandag geniet nie. Onderrig is die grondslag waarop supervisie berus. Vir effektiewe supervisie, sal die supervisor oor kennis en vaardigheid moet beskik wat leer- en onderrigstyle betref.

3.8 DUUR VAN SUPERVISIE

Nel (1987:172) beveel aan dat daar 'n vasgestelde tydperk aan supervisie gekoppel moet word. Kadushin (1985:464) verwys na die gebrek aan enige formele prosedure waarvolgens bepaal kan word wanneer supervisie getermineer moet word. Hy gaan verder en gebruik die mediese professie as 'n voorbeeld. Kadushin (1985:464) wys daarop dat 'n mediese dokter nadat hy gegradueer het steeds supervisie ontvang, maar dat daar 'n definitiewe datum gestel word vir die beëindiging van sy student-interne tydperk. Met hierdie voorbeeld in gedagte, noem Kadushin dat die maatskaplikewerk-professie ook moet oorweeg om 'n formele prosedure op te stel, waarvolgens onderrig deur die supervisor na 'n gegewe tydperk getermineer word. Die skrywer stem saam dat daar 'n formele prosedure of beleid opgestel moet word, maar is van mening dat die tydsduur van onderrigsupervisie by elke maatskaplike werker sal verskil, afhangende van hul tempo van leer en hul vordering tot onafhanklike dienslewering. Daar sal dus nie 'n vasgestelde tydperk (bv. twee jaar) hieraan gekoppel kan word nie. Indien kriteria ter motivering van die beëindiging van supervisie benodig word, kan die onderrigmodel daarvoor benut word. Vervolgens word daar, aan die hand van die onderrigmodel, gekyk na enkele kriteria wat van belang is voordat 'n maatskaplike werker tot die konsultasievlak kan vorder.

3.8.1 Onderrigmodel

Daar moet gelet word op die maatskaplike werker se vermoë om sy werk effektief en kostedoeltreffend uit te voer ter bereiking van die organisasie se doelstellings en bepaal word of hy oor die nodige kennis, vaardigheid en houding beskik wat betref:

(a) Plek

Die maatskaplike werker moet vertrouwd wees met die doelstellings, beleid, struktuur, bestuur, funksionering, administrasie en dienste van die organisasie. Dit is noodsaaklik dat die maatskaplike werker sal beskik oor 'n grondige kennis van die organisasie se bronne hetsy fondse, mannekrag, toerusting, voorraad en fasiliteite, asook hoe tewerkgegaan moet word om dit te benut. Daarmee word geïmpliseer dat die maatskaplike werker in staat moet wees om hulpbronne buite die organisasie te identifiseer, met hulle te skakel en te verwys. Die maatskaplike werker moet volle verantwoordelikheid ten opsigte van die bestuur van sy werklading kan aanvaar. Dit behels die beplanning, organisering, aktivering en kontrolering van sy dienste. Die maatskaplike werker moet oor die vermoë beskik om enige veranderings, inkortings of aanpassings te kanaliseer tot voordeel en verbetering van sy dienslewering.

(b) Persoon

Die maatskaplike werker moet kwalitatiewe en kwantitatiewe dienste kan lewer en vaardig wees om hulp te verleen aan persone van verskillende ouderdom, geslag, ras, en lewensstadia.

(c) Probleem

Die maatskaplike werker moet kwalitatiewe en kwantitatiewe dienste kan lewer en die meeste van die probleemsituasies waarmee hy gekonfronteer word, sodanig kan hanteer dat hy die persoon in staat stel om sy probleemoplossende vermoëns te verbeter en self met bronne te skakel.

(d) Proses

Die maatskaplike werker moet oor 'n wye verskeidenheid kennis en vaardigheid beskik met betrekking tot gevalle-, groep- en gemeenskapswerk, die verskillende benaderings in maatskaplikewerk-hulpverlening, die toepassing van die beginsels,

tegnieke en rolle, dienslewering volgens die opeenvolgende proses in maatskaplike werk en die toepassing van die proses.

(e) **Personeellid**

Dit moet binne die maatskaplike werker se vermoë wees om die selfinsig te ontwikkel wat hom in staat sal stel om te weet wanneer hy gereed is om oor te gaan na konsultasie - dit behels kennis van bekwaamhede en beperkinge, 'n kritiese evaluering van eie dienste en die vrymoedigheid om te vra vir hulp indien leerbehoefte voorkom. Die maatskaplike werker moet kennis dra van sy voorkeure, afkeure en vooroordele en tot 'n groot mate beheer hieroor uitoefen. Indien die maatskaplike werker bewus raak van 'n verkeerde houding, moet hy op eie inisiatief konsultasie kan aanvra. Verder moet die maatskaplike werker se dienslewering spreek van onafhanklikheid, verantwoordelikheid, optimisme en entoesiasme. Die maatskaplike werker moet ook onafhanklik weë soek waarlangs hy sy professionele ontwikkeling kan bevorder.

3.8.2 Konsultasie

Daar moet 'n duidelike beleid en kriteria wees waarvolgens bepaal kan word wanneer 'n maatskaplike werker onafhanklik kan funksioneer, ingestel is op voortgesette ontwikkeling en meestal voldoen aan die vereistes van die onderrigmodel. Wanneer die maatskaplike werker hierdie vlak bereik, is hy gereed om oorgeskakel te word van supervisie na konsultasie.

Collins, Pancoast en Dunn (1977:4) omskryf konsultasie as 'n metode van probleemoplossing, wat geskied met behulp van 'n verhouding. Kadushin (1977:25) sluit hierby aan en beskou konsultasie as 'n wedersydse helpende proses wat geskied deur middel van 'n interpersoonlike verhouding en behels die neem van 'n reeks opeenvolgende stappe om 'n doel te bereik. Hieruit is dit duidelik dat konsultasie ten doel het om die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding te verbeter. Die konsultant is gewoonlik die persoon met die ekspert kennis en vaardigheid, oor die spesifieke aspek wat deur die maatskaplike werker as 'n leerbehoefte ervaar word. Konsultasie fokus op probleemoplossing, met die aanname dat die maatskaplike werker sal leer om die leerinhoud te veralgemeen en in geval van 'n soortgelyke probleem die kennis in herinnering sal kan roep. Net werkverwante probleme word hanteer en ook net die gedeelte wat deur die maatskaplike werker geïdentifiseer word. Konsultasie geskied op aanvraag van die maatskaplike werker en word getermineer

nadat hulp aan die maatskaplike werker verleen is met die hantering van die probleem. Omdat konsultasie op 'n vrywillige basis geskied, kan die maatskaplike werker die konsultant se insette aanvaar, verwerp of aanpas en is onder geen verpligting om dit uit te voer nie. Soos in die geval van supervisie, is konsultasie ook afgestem op die leerbehoefte van 'n individuele maatskaplike werker. Aangesien die konsultant en die maatskaplike werker saamwerk tot die bereiking van 'n doel, sal 'n vertrouensverhouding opgebou word.

Die proses waarvolgens konsultasie verloop, kan volgens Kadushin (1977:91-182) samevattend as volg weergegee word:

(a) **Begin van die proses**

Die begin van die proses word gekenmerk deur die kontak wat gemaak word, die keuse van 'n konsultant, die toetrede van die konsultant en die opstel van die konsultasiekontrak.

(b) **Middel van die proses**

Die middel van die proses moet deur die deeglike voorbereiding van die konsultant voorafgegaan word en sluit die volgende fases in. 'n **Voorlopige verkenning** word deur die konsultant gedoen. In hierdie fase kry die maatskaplike werker die geleentheid om die probleem te stel, terwyl die konsultant luister en 'n onderrigevaluering opstel. Kadushin (1977:147) gee 'n uiteensetting van die inhoud van hierdie onderrigevaluering. Hierop volg die **reaktiewe fase**, waartydens die konsultant kan reageer en deur middel van probleemoplossing 'n objektiewe, geordende en sistematiese benadering gebruik. Die vaardighede wat deur die konsultant benodig word, word deur Kadushin (1977:153) uitgespel. Die volgende fase behels die **direktiewe of nie-direktiewe optrede** van die konsultant. Tydens konsultasie moet die konsultant die direktiewe en nie-direktiewe wyses van optrede integreer en afhangend van die situasie bepaal watter optrede die mees toepaslike sal wees. Daar word deur Schein (1969:178) en Kadushin (1977:164) aanbeveel dat die konsultant 'n balans sal handhaaf wat betref die toepassing van die **instrumentele en ekspressiewe** komponente van konsultasie. Die instrumentele komponent fokus op inhoud (kennis oor die onderwerp), terwyl die ekspressiewe komponent die klem op die proses (aanleer van probleemoplossing) plaas. Daar word van die konsultant verwag om relevante **aanbevelings of oplossings** aan te bied. Die besluit of die aanbevelings of oplossings van die konsultant gebruik sal word, berus by die

maatskaplike werker. Konsultasie kan ook as deel van **ondersteuning** aan die maatskaplike werker verleen word. Deur die ondersteuning en aanmoediging van die konsultant, kan die maatskaplike werker se selfvertroue in homself, in sy dienslewering en in die doelstellings van die organisasie versterk word.

(c) **Einde van die proses**

Die **terminering** van konsultasie is 'n gedeelde verantwoordelikheid van die konsultant en die maatskaplike werker. Dit wat gedurende konsultasie gebeur het, moet opgesom en saamgevat word. Daarna moet die resultate wat bereik is beplan en geëvalueer word.

Daar is verskeie soorte konsultasies naamlik di, tussen professies, binne die maatskaplikewerk-professie as sodanig en portuurgroep-konsultasie. Aangesien daar altyd veranderinge sal wees rakende die persone aan wie die maatskaplike werker diens lewer, die probleme wat deur die maatskaplike werker hanteer sal word en die proses waarvolgens dienslewering moet geskied, kan nuwe leerbehoefes by die maatskaplike werker ontstaan. Konsultasie moet dus te enige tyd binne bereik van al die maatskaplike werkers wees.

Samevattend kan beklemtoon word dat die besluit om supervisie te termineer, gesamentlik deur die supervisor en maatskaplike werker geneem moet word. Daar moet daarteen gewaak word om ervare maatskaplike werkers te lank op supervisie te hou, maar beslis ook om die onervare maatskaplike werker te gou oor te skakel na konsultasie. Dit beklemtoon die behoefte aan beleid en kriteria binne 'n organisasie, ten einde die maatskaplike werker se oorskakeling van supervisie na konsultasie effektief en doeltreffend te laat verloop.

3.9 SAMEVATTING

Maatskaplikewerk-supervisie is 'n indirekte diens wat direk bydra tot meer effektiewe dienslewering aan kliënte. Deur middel van individuele- of groepsupervisie kry die supervisor die geleentheid om sy administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies uit te voer. Supervisie kan net effektief wees indien 'n model van onderrig nagevolg word. In hierdie hoofstuk is daar gekyk na so 'n model, maar indien daar nie beleid bestaan om 'n uniforme standaard van supervisie deur die benutting van sodanige model te verseker nie, sal die effektiwiteit van supervisie steeds nie ten volle

ontplooï kan word nie. Ten einde vas te stel wat die vereistes vir beleid is, sal daar in die volgende hoofstuk aan beleid in die algemeen aandag geskenk word.

HOOFSTUK 4

BELEID

4.1 INLEIDING

Beleid vorm die grondslag waarop elke organisasie gebou word en dien as rigtingwyser vir die pad waarop die individu of groep binne 'n organisasie moet beweeg. Tropman (1984:3) se sienswyse omtrent beleid is: "...policy as something that needs to be managed or something that even could be managed." Dit impliseer dat beleid bestuur moet word. Ten einde beleid effektief te kan bestuur, sal die maatskaplikewerk-professie leiers met kennis en vaardigheid aangaande die beleidsproses benodig. Volgens Smit (1988:307) gaan die Suid-Afrikaanse welsynsterrein mank aan effektiwiteit, doeltreffendheid en bestuur en bestaan daar 'n behoefte aan vaardige leiers.

Die uitvoering van beleid word vervat in elke maatskaplike werker se pligtestaat. Die verantwoordelike maatskaplike werker, wat aktief betrokke wil wees by die organisasie waar hy werksaam is of die professie waarvan hy deel is, maak die uitvoer van beleid deel van sy daaglikse funksionering. In elke organisasie is daar sekere take wat deur alle personeel op dieselfde wyse uitgevoer moet word (Allen, 1964:151). Deur middel van beleid kan daar binne 'n organisasie gestandaardiseerde werkswyses ontwikkel en geïmplementeer word. Hierdie gestandaardiseerde werkswyses sal verseker dat 'n organisasie 'n doeltreffende en verantwoordbare diens lewer. Neku (1988:37) beweer dat die onvoldoende verantwoordbaarheid deur die maatskaplikewerk-professie, toe te skryf is aan ontoepaslike beleid. Indien daar byvoorbeeld beleid vir maatskaplikewerk-supervisie opgestel word, sal die verantwoordbaarheid van supervisiedienste daardeur verhoog word. Daar bestaan binne die KPA 'n gebrek aan beleid ten opsigte van die inhoud van supervisie. Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie kan dien ter ondersteuning van die supervisor se administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies. Ten einde beleid vir maatskaplikewerk-supervisie te kan opstel, moet daar eers in breë terme kennis geneem word van die begripsomskrywing, doel en noodsaaklikheid van beleid. Dit, tesame met die proses waarvolgens beleid ontwikkel, geïmplementeer en geëvalueer word, sal in hierdie hoofstuk aandag geniet. 'n Vrees vir beleid is dikwels gesetel in

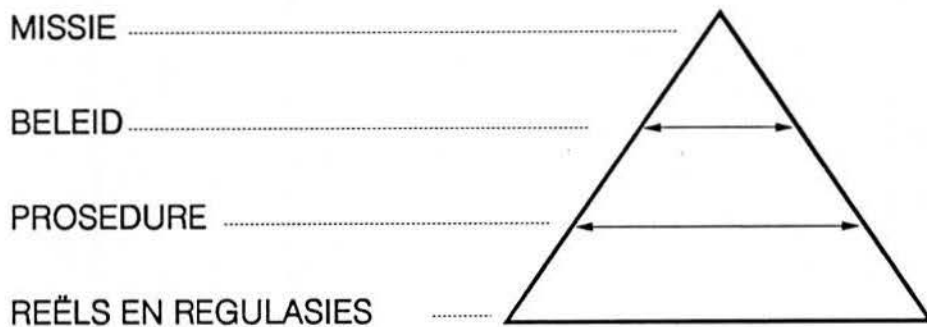
die gebrek aan kennis en vaardigheid met betrekking tot die genoemde aspekte van beleid. Die fokus van hierdie hoofstuk is om beleid in die algemeen te bespreek.

4.2 BEGRIPSOMSKRYWING VAN BELEID

4.2.1 Beleid

Beleid word soos volg beskryf deur die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (Schoonees et al, 1965:55): "1. Oorleg, versigtigheid: Met beleid optree. 2. Bestuur; program vir die bestuur...." Tropman (1984:3) som beleid op as 'n idee wat op skrif gestel en goedgekeur is. Dit is 'n plan van aksie (Kahn, 1969:13; Gilbert en Specht, 1974:4; Tropman, 1984:5) en bestaan uit 'n proses (Katz, 1961:1; Tropman, 1984:5). Flynn (1987:13) het vanuit verskeie definisies van beleid 'n opsomming gemaak en die volgende omvattende lys kenmerke van beleid saamgestel. Volgens hom is beleid eerstens 'n formele of informele uitdrukking van **doelstellings**. Tweedens is beleid dit wat bereik moet word met 'n aanduiding van die alternatiewe **doelwitte**. In die derde plek behels beleid die opstel van **prioriteite** en in die vierde plek is dit 'n vaste **plan**. Beleid is vyfdeens 'n geordende beginsel en in die sesde plek 'n definitiewe **besluit**. Sewende gaan beleid gepaard daarmee om **standpunt** in te neem. In die agste plek is beleid die resultaat van **besluitneming**, aangesien vrae rondom wat, wanneer en hoe daardeur beantwoord word. Laastens impliseer beleid die **geordende** inligting wat binne 'n sisteem bestaan.

Beleid kan beskou word as die neerlê van riglyne deur 'n organisasie, om sodoende die werkverrigting van die individue en groepe binne die organisasie te bepaal en te orden. Deur beleid kan dus verseker word dat 'n organisasie sy doelstellings en doelwitte bereik. Daarom verseker beleid 'n gestandaardiseerde werkswyse, soos ook die geval is met doelstellings, prosedures, reëls en regulasies. Om onderskeid te maak tussen hierdie begrippe, word daar aan die hand van Odiorne (1972:71) in figuur 4.1 (p. 73) gekyk na die beleidkonstruksie.



FIGUUR 4.1 - BELEIDKONSTRUKSIE (Odiorne, 1972:71)

Volgens Odiorne se beleidkonstruksie in figuur 4.1, dien beleid, prosedures, reëls en regulasies dus as werksywes waardeur die missie van die organisasie bereik kan word. Normaalweg word beleid op die hoogste uitvoerende vlak geformuleer en is dus breër en meer omvattend as doelstellings, prosedures, reëls en regulasies. Beleid bestaan uit algemene riglyne, waardeur 'n breë raamwerk neergelê word en waarbinne aksies uitgevoer moet word. Reëls en regulasies is die meer spesifieke bepalinge van wat gedoen en wat nie gedoen moet word nie, terwyl prosedures die hoe of die wyse waarvolgens 'n taak verrig moet word, omskryf.

Samevattend kan beleid dus beskou word as 'n riglyn vir optrede. Deur middel van beleid word effektiewe en doeltreffende dienslewering verseker. Daar bestaan verskillende tipes beleid byvoorbeeld arbeidsbeleid, ekonomiese beleid, politieke beleid en maatskaplike beleid. Vir die doel van hierdie navorsing, sal beleid afgebaken word tot maatskaplike- en maatskaplikewerk-beleid.

4.3 ONTLEDING VAN SOORTE BELEID

Daar word onderskeid gemaak tussen twee soorte beleid, naamlik maatskaplike beleid en maatskaplikewerk-beleid. In aansluiting by die siening dat beleid 'n riglyn is vir

optrede, is maatskaplike beleid 'n riglyn vir optrede binne die veld van maatskaplike sorg. Maatskaplikewerk-beleid is rigtinggewend vir maatskaplike werk in besonder.

Volgens Schorr en Baumheier (1971:1369), Flynn (1987:5) en Van der Merwe (1988:88) kan diegene wat betrokke is by die ontwikkeling van maatskaplike- en maatskaplikewerk-beleid op ses verskillende maniere optree, naamlik:

- (a) as persone wat as gevolg van hul betrokkenheid by die inwerkingstelling van wetgewing, interpretering van wetgewing, toepassing van wetgewing en die administratiewe besluitneming, verantwoordelik is vir die daarstelling van maatskaplike- en maatskaplikewerk-beleid;
- (b) as konsultante in spesialis belangstellingsvelde en diegene in raadgevende rolle;
- (c) as navorsers wat betrokke is by die ondersoek van maatskaplike probleme en deur middel van hul navorsingsresultate inligting verskaf, wat bydra tot die ontwikkeling van maatskaplike- en maatskaplikewerk-beleid;
- (d) as diegene wat spesifieke beleid vir spesifieke groepe daarstel.
- (e) as persone wat betrokke is by geregterlike wetgewing; en
- (f) as die administratiewe beleidmakers.

Die persone wat betrokke is by die ontwikkeling en opstelling van maatskaplikewerk-beleid vir supervisie, sal resorteer onder diegene wat spesifieke beleid vir spesifieke groepe daarstel.

Die kwaliteit van die maatskaplikewerk-professie of 'n maatskaplikewerk-organisasie se dienslewering, kan deur die neerlegging van maatskaplike beleid bepaal of beïnvloed word. Leemtes en behoeftes in die maatskaplikewerk-professie of van 'n maatskaplikewerk-organisasie, kan deur middel van beleid aangespreek word. Dit impliseer dat die kwaliteit van maatskaplikewerk-dienslewering deur middel van maatskaplikewerk-beleid bepaal kan word. Maatskaplike beleid en maatskaplikewerk-beleid sal afsonderlik gedefinieer en bespreek word.

4.3.1 Maatskaplike beleid

Die Woordeboek vir Maatskaplike Werk (Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1971:36) omskryf maatskaplike beleid as: "Gedragslyn vir die verandering, handhawing of skepping van lewensomstandighede met betrekking tot die welsyn van die mens." In die breë gesien, sluit maatskaplike beleid in alle aktiwiteite wat op menslike verhoudinge en die kwaliteit van lewe binne 'n samelewing 'n impak uitoefen (Gilbert en Specht, 1974:3; Alexander, 1982:11). Maatskaplike beleid kan dus beskou word as die ingryping om verandering teweeg te bring en sodoende 'n oplossing vir die maatskaplike probleme van 'n gemeenskap te bewerkstellig. Daarom is maatskaplike beleid gerig op die riglyne en/of doelstellings wat in 'n gemeenskap nagestreef moet word.

Maatskaplike beleid moet die faktore binne 'n gemeenskap, soos die vlak van ontwikkeling, tradisies, kultuur, ideologiese oriëntasie en tegnologiese vermoëns, in ag neem (Schorr en Baumheier, 1971:1361). Schorr en Baumheier (1971:1361), Boulding (1967:3) en Van der Merwe (1988:88) is dit eens dat maatskaplike beleid nie 'n duidelik omlynde begrip is nie. Dit blyk dat maatskaplike beleid 'n baie wyer en meer omvattende terrein aanspreek as maatskaplikewerk-beleid. Almal wat betrokke is by maatskaplike beleid, het dieselfde doel voor oë naamlik die verandering of verbetering van omstandighede, om daardeur die mens se maatskaplike funksionering te verhoog.

4.3.2 Maatskaplikewerk-beleid

Maatskaplikewerk-beleid is 'n gedragslyn of handelswyse wat op hoër vlak in 'n maatskaplikewerk-organisasie aanvaar is, of as rigsnoer dien vir die toekomstige optrede binne 'n organisasie (Vaktaalkomitee vir Maatskaplike Werk, 1971:40). Dit is dus duidelik dat maatskaplikewerk-beleid deel is van maatskaplike werk en dui op die verloop van 'n proses. Volgens Van der Merwe (1988:93) word daar nie in die Britse of Amerikaanse literatuur 'n onderskeid gemaak tussen die begrippe maatskaplike- en maatskaplikewerk-beleid nie. Die ondersoeker wil in die opsig met Van der Merwe (1988:93) saamstem, naamlik dat daar wel 'n onderskeid tussen hierdie begrippe gemaak behoort te word.

Maatskaplikewerk-beleid word beskou as daardie beleid wat te make het met aspekte rakende die maatskaplikewerk-professie. Dit behels dus alle reëls, regulasies, prosedures en wette waardeur die maatskaplike werker se optrede binne 'n organisasie

gerig word. Maatskaplikewerk-beleid kan bestaan uit eksterne beleid, wat op 'n organisasie se beleid oor die skakeling met ander individue, groepe, gemeenskappe en organisasies fokus. Dit sluit ook interne vertikale beleid in en impliseer daardie beleid wat deur topbestuur neergelê word as riglyn vir die dienslewering van die hele organisasie. Laastens verwys dit ook na interne horisontale beleid, waardeur aktiwiteite op dieselfde vlak gerig en gekoördineer word (Strachan, 1988:231). Deur middel van hierdie studie, word beleid vir maatskaplikewerk-supervisie beklemtoon en dit sal op interne vertikale beleid dui. Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie sal vir die supervisors kan dien as 'n riglyn vir optrede en daarom word dit beskou as maatskaplikewerk-beleid.

Samevattend blyk dit dat beleid as 'n proses van probleemoplossing gesien kan word (Katz, 1961:1; Mitchell, 1971:9; Perlman en Gurin, 1972:58). 'n Probleem word deur die samelewing of maatskaplikewerk-professie ondervind en deur middel van beleid, stel die beleidmakers oplossings voor ten einde hierdie probleem uit die weg te ruim.

4.4 DOELSTELLING VAN BELEID

Voordat daar gekom kan word by die doel van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, moet daar eers in die algemeen gelet word op die doel van beleid en die doel van maatskaplikewerk-beleid.

Die algemene **doel met beleid**, is om deur middel van riglyne meer gestruktureerde dienslewering te verseker en sodoende die bereiking van die organisasie se doelstellings te bevorder. Daarom het beleid ten doel om meer effektiewe dienste te lewer, die organisasie se dienste te koördineer en om die dienslewering binne die organisasie te integreer (Kahn, 1969a:16). Deur middel van beleid sal leemtes uitgeskakel kan word en dit sal die hersiening van bestaande beleid noodsaak. Beleid het tot gevolg dat prioriteite ten opsigte van die dienslewering bepaal kan word, beskikbare hulpbronne geïdentifiseer kan word en stel die personeel in staat om besluite rakende die organisasie en die dienslewering te neem.

Die **doel van maatskaplikewerk-beleid** is om die maatskaplike welsyn van mense en gemeenskappe te bevorder. Beleidsdoelwitte word as volg deur Anderson (1988:4) saamgevat:

- "- Om die ruimte te skep waarbinne dit vir die individu moontlik is om uit eie vermoë tot die hoogste moontlike mate te ontwikkel;
- Om maatskaplike wantoestande en wanfunksionering te voorkom en te bestry en maatskaplike bestendigheid te bevorder;
- Om die maatskaplike funksionering van individue, gesinne en gemeenskappe te bevorder;
- Om hulpbehoewende persone te versorg;
- Om maatskaplike welsynsprogramme op alle vlakke te koördineer;
- Om maatskaplike welsynsprogramme met die breë maatskaplike, staatkundige, ekonomiese en fisies-ruimtelike programme en streekontwikkelingstrukture te integreer;
- Om norme en standaarde vir maatskaplike welsynsdienste te ontwikkel en te handhaaf;
- Om maatskaplike welsynsdienste tot die hoogste moontlike mate te privatiseer sonder dat individue of privaat welsynsorganisasies in hierdie proses finansiële benadeel word;
- Om die finansiële ondersteuning van welsynsdienste met inagneming van behoeftes en beskikbare middele, tot die minimum te beperk; en
- Om deurlopende navorsing ten opsigte van maatskaplike welsyn te onderneem of te laat onderneem."

Hierdie doelstelling en doelwitte kan van toepassing gemaak word op die beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, veral aangesien dit ook gerig is op die daarstel van meer effektiewe dienste. Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie het ten doel 'n meer gestruktureerde benadering tot supervisie, om daardeur meer effektiewe supervisiendienste te verseker en sodoende die doelstellings van die organisasie te bevorder. Die doelwitte met beleid vir maatskaplikewerk-supervisie is om:

- eenvormige standaarde vir supervisie te ontwikkel en te handhaaf;
- alle supervisiendienste te koördineer;
- toe te sien dat supervisors, deur middel van opleiding, oor die nodige kennis, vaardigheid en positiewe houding beskik om supervisie effektief te kan doen;
- te verseker dat die supervisie volgens die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies toegepas word;

- riglyne neer te lê vir die inhoud van onderrig met verwysing na die gebruik van 'n onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram vir elke maatskaplike werker;en
- eenvormige kriteria vir die oorgang van supervisie na konsultasie daar te stel.

4.5 NOODSAAKLIKHEID VAN BELEID

Strachan (1988:234) haal die British Productivity Council aan en noem dat beleid eenvormige, gestandaardiseerde en gespesialiseerde dienslewering tot gevolg het. Omdat beleid 'n meer gestuktureerde benadering in die hand werk en dus meer doeltreffende dienslewering bewerkstellig, hou dit voordele in vir die maatskaplikewerk-professie, organisasie, supervisor, maatskaplike werker en kliëntsisteem. Hierdie voordele sal vervolgens afsonderlik verduidelik word.

4.5.1 Professie

Die maatskaplikewerk-professie baat by neergelegde beleid, omdat 'n hoë standaard van maatskaplikewerk-dienslewering daardeur verseker word. Deur byvoorbeeld die neerlegging van beleid dat alle maatskaplike werkers wat die professie beoefen, geregistreer moet wees by die Suid-Afrikaanse Raad vir Maatskaplike Werk, kan beter kontrole uitgeoefen word oor die dienslewering. Daardeur kan ook 'n gedragslyn vir maatskaplike werkers bepaal en neergelê word. Indien die SA Raad vir Maatskaplike Werk byvoorbeeld beleid kan neerlê vir maatskaplikewerk-supervisie, sal supervisiedienste tot voordeel van die professie gestandaardiseer kan word.

4.5.2 Organisasie

Omdat aanspreeklikheid in 'n toenemende mate van organisasies vereis word, sal doeltreffende en effektiewe bestuur voorrang moet geniet. 'n Organisasie kan net doeltreffend en effektief funksioneer, indien die bestuur daarvan geskoei is op beleid. Beleid vergemaklik die taak van die bestuur om die organisasie se doelstellings te bereik. Omdat beleid impliseer dat beginselbesluite reeds geneem is en optrede vooruit bepaal is, kan eenvormigheid binne 'n organisasie daardeur verkry word. Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie sal eenvormig gestruktureerde supervisiedienste in die organisasie verseker, wat tot voordeel sal strek van die organisasie, supervisors en maatskaplike werkers se funksionering.

4.5.3 Supervisor

Supervisors moet ook die algemene beleid wat vir maatskaplike werkers geld, nakom. Deur middel van beleid word riglyne vir optrede neergelê en dit vergemaklik die supervisor se taak om werk en bevoegdhede aan maatskaplike werkers te deleger. Die supervisor verteenwoordig middelvlakbestuur en daarom is daar addisionele beleid, ten opsigte van bestuur, wat van die funksionering op hierdie vlak vereis word. Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, kan bydra tot meer effektiewe en kostedoeltreffende dienslewering deur supervisors.

4.5.4 Maatskaplike werker

Deur middel van beleid kan die maatskaplike werker se dienslewering en funksionering gerig word tot voordeel van die professie, organisasie en die kliëntsisteem. Beleid lê riglyne neer, wat sal verseker dat die maatskaplike werker se dienslewering meer effektief en kostedoeltreffend sal wees. Benewens die feit dat beleid doeltreffende hulpverlening verseker, sal die maatskaplike werker deur die nakoming van die beleid, ook in staat wees om sy dienste te verantwoord. Sarri (1982:24) en Neku (1988:89) meen dat indien die maatskaplike werker betrokke raak by die ontwikkeling van beleid, dit ook meer effektiewe dienslewering tot gevolg sal hê. Betrokkenheid by die ontwikkeling van beleid, kan die maatskaplike werkers se weerstand daarteen afbreek en hulle samewerking verkry in die uitvoering daarvan.

4.5.5 Kliëntsisteem

Indien beleid, wat betrekking het op die dienslewering aan die kliëntsisteem, gebaseer is op navorsing, sal dit meebring dat die werklike behoeftes van die kliëntsisteem nagestreef word. Die kliëntsisteem sal, indien beleid hulle behoeftes aanspreek, meer bereidwillig wees om samewerking te verleen (Sarri, 1982:24; Jones *et al*, 1978:99-110). Beleid vir maatskaplikewerk-supervisie sal indirek ook tot voordeel van die kliëntsisteem strek, daarin dat dit meer effektiewe dienslewering van die maatskaplike werker sal verseker. Omdat beleid meer effektiewe dienslewering deur die maatskaplike werker tot gevolg het, sal ook die kliëntsisteem daarby baat vind.

Die voorafgaande gedeelte lig slegs 'n paar van die aspekte waarom beleid noodsaaklik is, uit. Beleid hou die voordeel in dat optrede gerig word en dus nie van situasie tot situasie sal varieer nie. Daarom verseker beleid dat effektiewe en doeltreffende dienste gelewer word.

4.6 ONTWIKKELING VAN BELEID

Daar sal eers gefokus word op die algemene aspekte van belang in die ontwikkeling van beleid en daarna gelet word op die proses waarvolgens beleid ontwikkel word. Alhoewel hierdie aspekte afsonderlik bespreek word, is daar 'n interafhanklikheid teenwoordig.

4.6.1 Formulerings van beleid

Almal wat betrokke is by enige van die aspekte wat in hierdie afdeling bespreek word, is betrokke by die beleidsvormende proses. Persone uit verskeie sektore en op verskillende vlakke binne die maatskaplikewerk-professie, behoort inspraak te kry by die formulerings van beleid. Dit impliseer dat ook die maatskaplike werker betrokke moet wees by die formulerings van beleid. Deur die evalueringsresultate van die maatskaplike werkers se dienslewering te benut, word hulle by die formulerings van beleid betrek. Die staatsdiens beskik oor 'n komplekse hiërargie en daarom word beleid deur die beleidmakers geformuleer en neergelê, terwyl dit deur 'n ander afdeling geïmplementeer moet word. So byvoorbeeld sal die KPA beleid neerlê dat poste wat vakant raak, nie weer gevul moet word nie. Dit is die hoof en toesighouers van die onderskeie hospitale van die KPA, wat moet toesien dat die beleid uitgevoer word en moet beplan hoe daar ten spyte van die vakante poste, effektiewe maatskaplikewerk-dienste gelewer sal word.

Die formulerings van beleid geskied deur middel van 'n proses, wat sekere kennis en vaardigheid van die formuleerders vereis. Alle professionele persone behoort onderleg te wees met kennis en vaardigheid aangaande die benutting van hierdie proses, om sodoende op die mees effektiewe wyse 'n bydrae te maak tot die formulerings van beleid (Gilbert en Specht, 1974:13,180; Van der Merwe, 1988:152-153). Neku (1988:89) brei hierop uit en meld dat maatskaplike werkers, deur middel van gemeenskapstudies en navorsing, by die formulerings van beleid betrokke moet raak. Daardeur sal verseker word dat die beleid wat ontwikkel word, afgestem is op die gedefinieerde behoeftes of probleme van die kliëntsisteem of organisasie. In die formulerings van beleid, is daar verskeie take en rolle wat vervul moet word. Volgens Neku (1988:89) het die beleidmakers twee rolle om te vertolk, naamlik om die bereiking van die doelstellings van beleid te vergemaklik en om bronne te mobiliseer waardeur die bereiking van die doelstellings met beleid verseker kan word. Gilbert en Specht (1974:180) noem dat die rol van die beleidmaker in die formulerings van

beleid sal verskil van organisasie tot organisasie, maar beklemtoon dat kennis van en vaardigheid oor die ontwikkeling van beleid 'n voorvereiste sal wees.

Samevattend blyk dit dus dat beleid geformuleer moet word, ten einde diegene in die maatskaplikewerk-beroep te rig ten opsigte van effektiewe dienslewering. Maatskaplike werkers in direkte dienslewering kan ook betrokke raak by die formulering van beleid. Beleidmakers en maatskaplike werkers in direkte dienslewering moet saamwerk ter bereiking van die gesamentlike doelstellings vir die formulering van beleid.

4.6.2 Vereistes waaraan beleid moet voldoen

Daar is verskeie vereistes waaraan beleid moet voldoen. 'n Opsomming van hierdie vereistes word aan die hand van Mayer en Greenwood (1980:4), Tropman (1984:5), Flynn (1987:150), Strachan (1988:233), Liebenberg (1989:183) en Heineman et al (1990:45) gedoen. Beleid moet altyd gerig wees op 'n bepaalde doel en dit moet op skrif gestel word. Dit is altyd geskoei op 'n bepaalde plan van aksie en daarom stel beleid kriteria daar vir die huidige en die toekomstige dienslewering. Beleid moet sodanig geformuleer word, dat die doelstellings realisties en bereikbaar opgestel kan word. Omdat beleid deur die individu, groep of organisasie toegepas moet word, moet die inhoud daarvan goed bekend wees aan almal wat onderhewig is aan die uitvoering daarvan. Beplanning ten opsigte van beleid moet nooit rigied wees nie en moet tred hou met die nuwe ontwikkeling wat binne die maatskaplikewerk-beroep plaasvind. Beleid moet deurlopend hersien word en daarom moet hersiening 'n doelbewuste en voortdurende aktiwiteit van die beleidmakers wees. Indien beleid aan hierdie vereistes voldoen, sal dit verseker dat dienslewering deur die maatskaplike werkers konsekwent, gestandaardiseer en beginselgetrou sal wees, asook die organisasie se effektiwiteit en doeltreffendheid verhoog.

Die ontwikkeling van beleid word dikwels op die hoogste vlak gedoen, maar dit moet met die medewete van diegene wat dit moet implementeer, geskied. Indien 'n organisasie se hiërargie dit toelaat, word die betrokkenheid van die personeel by die ontwikkeling van beleid as 'n vereiste beskou. Wanneer die personeel nie by die ontwikkeling van beleid betrokke kan wees nie, moet die inhoud van beleid op 'n konstruktiewe en positiewe wyse aan hulle bekend gemaak word, ten einde die personeel se weerstand teen beleid te voorkom en hul samewerking te verhoog. Die wyse waarop beleid tot uitvoer gebring moet word, moet duidelik omskryf word, om te verseker dat beleid korrek geïmplementeer word. Dit vereis dat die doel van

beleid, die inhoud van beleid, die wyse waarop die beleid geïmplementeer moet word en die datum waarop beleid in werking moet tree, op 'n akkurate en ondubbelsinnige wyse aan die personeel oorgedra moet word. Beleid is die gevolg van besluite en dit geskied aan die hand van 'n definitiewe proses, waar een van die volgende hulpmiddels benut kan word byvoorbeeld simulاسie, eksperimente, die besluitnemingsboom of probleemoplossing (Lauffer, 1984:155; Cronje, 1986:100; Heineman et al, 1990:45).

4.6.3 Faktore wat die ontwikkeling van beleid beïnvloed

Die gemeenskap aan wie dienste gelewer word, het 'n invloed op die ontwikkeling van beleid. Volgens Titmuss (1974:15), Neku (1988:94) en Van der Merwe (1988:81-83) beïnvloed die kliëntsisteem en die organisasie die ontwikkeling van beleid. In die verband moet die politieke veranderlikes soos wette inaggeneem word, aangesien dit 'n groot invloed op die ontwikkeling van beleid binne 'n organisasie kan hê. Verder moet daar met die ontwikkeling van beleid, kennis geneem word van die ekonomiese faktore binne die gemeenskap, byvoorbeeld die beskikbaarheid van fondse. Maatskaplike tendense soos armoede, werkloosheid en behuisingsnood moet in berekening gebring word, omdat hierdie tendense 'n invloed op die ontwikkeling van beleid kan uitoefen. Neku (1988:94) bevestig dit en verwys oorkoepelend na die invloed wat die gemeenskap se behoeftes op die ontwikkeling van beleid kan hê. Die organisasie waarbinne maatskaplikewerk-dienste gelewer word, kan ook 'n invloed uitoefen op die ontwikkeling van beleid. Namate 'n organisasie groei, sal daar 'n groter behoefte ontstaan aan beleid ten einde die dienste wat gelewer word te koördineer en te standaardiseer. 'n Evaluering van die maatskaplike werkers se dienslewering kan ook 'n invloed uitoefen op die ontwikkeling van beleid (Neku, 1988:94; Brewer en DeLeon, 1983:272). Deur middel van die evaluering van die maatskaplikewerk-dienslewering, kan leemtes wat met behulp van beleid aangespreek kan word, na vore kom. Hieruit blyk dit dat elke organisasie beleid sal ontwikkel om aan te pas by die organisasie se doelstellings, funksionering en dienslewering.

4.6.4 Proses waardeur beleid ontwikkel word

Beleid word ontwikkel deur middel van 'n proses. Hierdie proses bestaan uit verskeie stappe en elkeen van die stappe word gekenmerk deur besluitneming. Beleid is dus 'n proses, asook die resultaat van die proses (Wildavsky, 1979:387). Omdat elke maatskaplike werker en alle dienslewering deur beleid beïnvloed word, is dit

belangrik om die proses waarvolgens beleid tot stand kom, te begryp. Daar bestaan 'n noue verband tussen die proses van probleemoplossing en proses waarvolgens beleid ontwikkel word. Gilbert en Specht (1974:15) het na verskeie modelle gekyk ten einde hul model vir die ontwikkeling van beleid saam te stel. In figuur 4.2 kan hul model vir die ontwikkeling van beleid bestudeer word. Hulle het al die professionele rolle wat vertolk moet word, by hul model ingesluit.

PROSES	PROFESSIONELE ROL
1. Identifisering van probleem	1. Direkte dienslewering
2. Analise	2. Navorsing
3. Gemeenskap inlig	3. Organisering van gemeenskap
4. Ontwikkel doelstelling van beleid	4. Beplanning
5. Opbou van gemeenskap se ondersteuning en wettiging	5. Organisering van gemeenskap
6. Programontwerp	6. Beplanning
7. Implementering	7. Administrasie en direkte dienslewering
8. Evaluering en assessering	8. Navorsing en direkte dienslewering

FIGUUR 4.2 - PROSES VAN BELEIDSONTWIKKELING EN DIE PROFESSIONELE ROLLE (Gilbert en Specht, 1974:15)

Gilbert en Specht (1974:16) hou met hierdie model 'n groot verskeidenheid rolle voor, maar voeg by dat dieselfde persoon al die rolle kan vertolk. Hierdie model vir die ontwikkeling van beleid, kan benut word vir regeringsbesluite, maar ook deur die kleinste organisasie. Dit kan ook benut word vir die ontwikkeling van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie. Daar moet by elke stap in die proses interaksie plaasvind en terugvoer verskaf word.

Daar word verskillende begrippe deur verskeie skrywers (Kahn, 1969a:15; Gilbert en Specht, 1974:15-20; Mayer en Greenwood, 1980:5-13; Dunn 1981:97-339; Ham en Hill, 1985:3-10; Van der Merwe, 1988:75-79; Heineman *et al*, 1990:58-62), gebruik om die proses waardeur beleid ontwikkel word, aan te dui. 'n Samevatting van hierdie proses, is deur die skrywer gemaak en bestaan uit die volgende vier stappe.

In die eerste plek word die **probleem geïdentifiseer** en dit verwys na die probleem wat deur beleid aangespreek moet word (Perlman en Gurin, 1972:58; Gilbert en Specht, 1974:16; Dunn, 1981:97; Tropman, 1984:52; Heineman *et al*, 1990:62).

Kahn (1969a:15) noem hierdie stap die ondersoek wat gedoen moet word ten einde die probleem te identifiseer, terwyl Van der Merwe (1988:149) daarna verwys as 'n oriëntering ten opsigte van die werklike probleem. Dit is belangrik dat daar, deur middel van onderhandelinge en kompromieë, konsensus bereik sal word oor die behoeftes en probleme wat binne 'n organisasie bestaan. Sodoende kan tendense geïdentifiseer word. Hierdie tendense kan dan as die probleme, wat deur beleid aangespreek moet word, geïdentifiseer word. Gedurende hierdie stap word daar ook vasgestel of daar moontlik bestaande beleid is wat net hersiening benodig.

Tweedens word die geïdentifiseerde probleem geanaliseer, ten einde die verskillende **alternatiewe te ondersoek** (Perlman en Gurin, 1972:58; Gilbert en Specht, 1974:16-17; Mayer en Greenwood, 1980:103; Dunn, 1981:140; Tropman, 1984:52; Heineman *et al*, 1990:62). Hierdie stap word deur Van der Merwe (1988:150) die toetredingsfase genoem. Gedurende hierdie stap in die proses, word gegewens en statistieke verwerk en op skrif gestel. Vanuit al die alternatiewe wat geëvalueer word, word 'n spesifieke aanbeveling ten opsigte van die ontwikkeling van beleid gemaak.

In die derde plek word die beleid wat ontwikkel is, **geïmplementeer** (Kahn, 1969a:15; Perlman en Gurin, 1972:73; Gilbert en Specht, 1974:20; Dunn, 1981:219; Tropman, 1984:52; Ham en Hill, 1985:9; Van der Merwe, 1988:151; Heineman *et al*, 1990:62). Met hierdie stap in die proses, word verandering, vernuwing en verbetering nagestreef. Dit beteken dus dat aksie geneem word en verwys na die implementering van die beleid in die praktyk, ten einde die voorafbepaalde doelstellings te bereik. Tropman (1984:52) wys daarop dat beleid eers bekragtig moet word, alvorens beplan kan word vir die implementering daarvan.

In die vierde plek word die beleid wat ontwikkel is, **geëvalueer** (Kahn, 1969a:15; Gilbert en Specht, 1974:20; Dunn, 1981:339; Ham en Hill, 1985:9; Van der Merwe, 1988:152). Deur middel van evaluering, kan die impak van beleid op die individu, groep, gemeenskap, organisasie en dus ook die maatskaplike werker bepaal word. As gevolg van die evaluering van beleid, kan vasgestel word of die geïdentifiseerde probleem aandag gekry het. Hierdeur kan die doeltreffendheid van beleid gemonitor word en verdere leemtes in die beleid geïdentifiseer word vir hersiening.

Gedurende die proses waardeur beleid ontwikkel word, is deeglike beplanning van elke stap 'n voorvereiste. Elke stap in die proses waardeur beleid ontwikkel word, vereis sekere take. In tabel 4.1 word daar gelet op die proses, soos uitgelig deur Liebenberg (1989:186), met spesifieke verwysing na die take wat verrig moet word.

TABEL 4.1 - PROSES VAN BELEIDMAKING (Liebenberg, 1989:186)

1.	2.
Beleidmaking is 'n proses	waardeur gemeenskappe, personeel, rade en konstitusie
<ul style="list-style-type: none"> - Bestaan uit 'n definisie van die probleem - Versamel feite - Formulering van beleid - Implementeer - Evalueer 	<ul style="list-style-type: none"> - As individue of as groepe
3.	4.
met leiding van die maatskaplikewerk-bestuurder	se bydrae van feite, ervaring, beskouinge en voorkeure
<ul style="list-style-type: none"> - Deur 'n studie - Beplanning - Stimulering van denke - Leiding - Betrokkenheid - Interpretering 	<ul style="list-style-type: none"> - Navrae met betrekking tot behoeftes en probleme - Wyse om bronne te mobiliseer om die behoefte te vervul
5.	6.
sodat dit deur 'n betrokke raad aanvaar kan word	vir implementering deur die bestuur om die organisasie-doelstellings te bereik
<ul style="list-style-type: none"> - Deur stemming - Aanvaarding - Deklerasie - Publikasie 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering van beleid

Uit tabel 4.1 is dit duidelik dat die ontwikkeling van beleid beskou word as 'n proses, waaraan individue en/of groepe kan deelneem. Personeel kan, onder leiding van 'n bestuurder wat oor die nodige kennis en vaardigheid beskik, beleid ter bereiking van die organisasie se doelstellings aan die topbestuur voorlê vir oorweging.

Uit die voorafgaande bespreking oor die ontwikkeling van beleid, is dit duidelik dat beleid volgens 'n proses van probleemoplossing ontwikkel word en dat elke stap gekenmerk word deur besluitneming en beplanning. Nadat beleid ontwikkel is, moet dit geïmplementeer word en hierdie aspek sal vervolgens aandag geniet.

4.7 IMPLEMENTERING VAN BELEID

Brewer en DeLeon (1983:253) dui aan dat die implementering van beleid volg nadat die verskillende moontlikhede vir beleid ondersoek is en die geselekteerde beleid ontwikkel is. Die implementering van beleid verwys dus na die uitvoering van die beleid wat opgestel is. Daar word meer aandag aan die formulering en evaluering van beleid geskenk, terwyl die implementering van beleid as 'n gegewe aanvaar word. Volgens Ham en Hill (1985:98) bestaan daar 'n behoefte aan navorsing oor die implementering van beleid. Hierdie navorsing sluit in 'n ondersoek na die wyse waarop die beleid aan die implementeerders daarvan oorgedra is en die begrip en insig wat by diegene bestaan oor die beleid wat geïmplementeer moet word, asook die begrip en insig insake die doel van die beleid wat geïmplementeer is. Brewer en DeLeon (1983:253) en Tropman (1984:3) skryf die gebrek aan navorsing oor die implementering van beleid, toe aan die feit dat die implementering van beleid as 'n outomatiese uitvloeisel van die besluitnemingsproses beskou word.

Voldoende tyd moet toegelaat word vir die implementering van beleid. Al die onsekerhede of risiko's, ten opsigte van die implementering van beleid, moet aandag geniet. So byvoorbeeld moet vasgestel word of diegene wat in beheer is van die implementering van beleid, oor die nodige gesag beskik om dit deur te voer. Die topbestuur van 'n organisasie moet toesien dat daar, met die implementering van beleid, geen twyfelagtighede bestaan by diegene wat dit moet toepas nie. Ten einde beleid suksesvol te implementeer, is daar volgens Gunn (Ham en Hill, 1985:98-99) en Dunn (1981:239) sekere voorwaardes waaraan voldoen moet word. Die doelstellings met die implementering van beleid moet duidelik omskryf word, sodat diegene wat die beleid moet implementeer, begrip sal hê vir dit wat met die beleid bereik moet word. Daarom moet dit wat met beleid bereik moet word, neergestip word. Die koste wat die implementering van die beleid sal vereis, moet bereken word om te bepaal of daar voldoende fondse bestaan. Fokus moet geplaas word op die faktore (soos byvoorbeeld fondse, gebrek aan kommunikasiekanale of weerstand) wat beperkend kan inwerk op die implementering van beleid. Hierdie faktore wat negatief kan inwerk op die implementering van beleid, moet geïdentifiseer en geëlimineer word. Daar word vervolgens stilgestaan by enkele faktore wat die implementering van beleid kan beïnvloed.

4.7.1 Gesag om beleid te implementeer

Kohn (1977:194) en Cronje (1986:290) beskou gesag as die reg van 'n persoon om sy plig na te kom, deur 'n funksie/taak wat aan hom toegewys is en hy aanvaar het, uit te voer. Dit kom daarop neer dat gesag in direkte verhouding staan met die vlak waarop 'n persoon funksioneer. 'n Supervisor sal dus meer gesag hê as 'n maatskaplike werker. Kadushin (1985:87) verwys na die verskil tussen gesag en mag en meld dat mag die vermoë is om gesag af te dwing. So byvoorbeeld het 'n supervisor die mag om sy gesag op die maatskaplike werker af te dwing. Hierdie mag waaroor die supervisor beskik, kan bekendstaan as formele mag of as funksionele mag (Cronje, 1986:291).

(a) Formele mag

Hierdie mag word verkry vanweë die posisie wat die persoon beklee. Die posisie verleen aan hom die mag om onder andere beleid af te dwing.

(b) Funksionele mag

Funksionele mag word verkry deur verdienste, aangesien dit saamhang met die persoon se persoonlikheid en sy kennis, vaardigheid en houding.

Mag kan dus verkry word op grond van posisie, persoonlikheid en/of kennis, vaardigheid en houding. Indien 'n persoon oor die nodige kennis, vaardigheid en 'n positiewe houding beskik, behoort dit hom in staat te stel om sy persoonlikheid en posisie tot sy voordeel aan te wend met die implementering van gesag.

Om beleid te implementeer, sal verg dat die supervisors gesag aanwend. Daar is supervisors wat dikwels **probleme ervaar met die implementering van gesag** en juis as gevolg van die volgende faktore (Kadushin, 1985:77,102; Cronje, 1986:292; Anderson, 1990:213). Supervisors kan vanweë filosofiese-, professionele- en menslikheidsoorwegings die uitoefening van gesag vermy en kan moontlik ook probleme ervaar om die implementering van beleid af te dwing. Indien daar binne die organisasie onduidelike of teenstrydige doelstellings of beleid bestaan, word die beoefening van gesag en ook die implementering van beleid daardeur beïnvloed en bemoeilik. Maatskaplike werkers beskik self oor bepaalde mag, soos om inligting te weerhou en dit kan ook die supervisor se implementering van gesag belemmer. Dit gebeur soms dat die supervisor nie met die beleid wat geïmplementeer moet word,

saamstem nie en dit kan ook die uitoefening van gesag belemmer. Hierdie probleme met die implementering van gesag, kan volgens Cronje (1986:292) aanleiding gee tot uitbranding by diegene wat verantwoordelik is vir die implementering van beleid. Hy gaan voort deur te noem dat probleme met betrekking tot die implementering van gesag ook as gevolg van uitbranding kan voorkom en dat dit dus inderwaarheid 'n bose kringloop vorm.

In die **uitoefening van gesag**, moet die supervisor optree met begrip, geduld en empatie en ook aan die maatskaplike werkers die geleentheid bied om hul vrae en vertwyfeling met betrekking tot beleid uit te spreek. Die maatskaplike werker beskou die supervisor as die persoon wat beleid moet interpreteer en uitvoer. Juis omdat die supervisor beleid moet deurvoer, is dit noodsaaklik dat hy inspraak moet hê in die formulering van beleid. As buffer tussen die topbestuur en die maatskaplike werkers, moet die supervisor besware wat deur die maatskaplike werkers geopper word oor die implementering van beleid, deurvoer aan die formuleerders van beleid. Op die wyse sal daar aandag geskenk kan word aan die leemtes of probleme met betrekking tot beleid. Tydens 'n meningsopname het Kadushin (1985:77) bevind dat die uitoefening van gesag een van die supervisors se grootste besware was. Die rede wat deur die supervisors aangevoer is, was dat hulle, terwyl hulle self daarvan verskil het, die maatskaplike werkers se steun vir beleid moes verkry. Dit wil dus voorkom asof die gesag wat met die implementering van beleid gepaardgaan, die oorsaak kan wees van ontevredenheid by supervisors. Indien die supervisor hom met die beleid vereenselwig, het hy deur middel van sy posisie die gesag om die toepassing daarvan af te dwing. Die supervisor het as gevolg van sy persoonlikheid die geleentheid om deur middel van beïnvloeding gesag te implementeer. Die supervisor se kennis, vaardigheid en positiewe houding waaroor hy beskik, verskaf aan hom die vermoë tot die inisiëring van vernuwing deur middel van die implementering van beleid. Samevattend is dit duidelik dat die supervisor self beleid moet onderskryf, ten einde in staat te wees om die implementering daarvan af te dwing.

4.7.2 Faktore wat die implementering van beleid beïnvloed

Fesler (1980:275-277), Brewer en DeLeon (1983:266-274), Rein (1983:75), Neku (1988:68) en Van der Merwe (1988:72,81) lig die volgende uit as faktore wat die implementering van beleid kan beïnvloed.

(a) Doelstellings

Die doelstellings met die implementering van beleid moet duidelik omskryf word, sodat alle individue, groepe en organisasies kan begryp wat deur middel van die implementering van beleid bereik moet word. Daar moet nie net duidelikheid bestaan ten opsigte van die doelstellings nie, maar ook oor die wyse waarop te werk gegaan moet word om die doelstellings te bereik (Dunn, 1981:252-256; Brewer en DeLeon, 1983:267).

(b) Inhoud van beleid

Die implementering van beleid sal makliker verloop en minder weerstand ontlok, indien die maatskaplike werkers wat betrokke is by dienslewering, betrek word in die formulering van die inhoud van beleid. Brewer en DeLeon (1983:267) verwys na die onduidelikheid met betrekking tot die inhoud van beleid as 'n faktor wat die implementering van beleid kan beïnvloed. Hoe duideliker die inhoud van beleid is, hoe groter is die moontlikheid dat die beleid korrek uitgevoer sal word. Onduidelikheid met betrekking tot die inhoud van beleid, kan selfs daartoe aanleiding gee dat die beleid gladnie geïmplementeer word nie.

(c) Die organisasie

Te veel strukture en 'n komplekse stelsel van administrasie, kan die implementering van beleid binne 'n organisasie belemmer. Hoe verder die formuleerder van beleid verwyder is van diegene wat dit moet implementeer (vertikaal as gevolg van 'n burokratiese organisasiehiërargie of horisontaal as gevolg van bestuurskanale), hoe groter is die kans op die verkeerde interpretering en toepassing van beleid. Dit is te verstane dat die topbestuur van 'n organisasie nie direk by die uitoefening van beleid betrokke kan raak nie. Die beleid wat deur topbestuur geformuleer word, moet onder andere voortspruit uit die evaluering en aanbevelings soos verkry vanuit die maatskaplike werkers se dienslewering (Brewer en DeLeon, 1983:272).

(d) Kennis en vaardigheid

Beleid kan nie korrek geïmplementeer word, indien die implementeerders daarvan nie kennis en vaardigheid toon in die proses waardeur beleid ontwikkel, geïmplementeer en geëvalueer word nie. Fesler (1980:275) meen dat daar leiers geselekteer moet word om die implementering van beleid te hanteer - leiers wat as gevolg van hul

kennis en vaardigheid, in staat is om die taak te verrig en wat ten volle daartoe verbind is om beleid suksesvol te implementeer.

(e) Beplanning

Deeglike beplanning sal verseker dat die doel met die implementering van beleid bereik kan word (Alexander, 1982:12; Rein, 1983:75). Tydens die implementering van beleid, sal geen of swak beplanning manifesteer in konflikterende doelstellings, 'n onregverdigte verspreiding van die hulpbronne en 'n onoordeelkundige benutting van die fondse. Indien daar wel beplan word vir die koördinerende en toepassing van beleid, sal dit bydra tot beleid wat op die ware behoeftes afgestem is en dit sal meer effektiewe funksionering van die organisasie tot gevolg hê.

(f) Kommunikasie

Kommunikasie is van kardinale belang in die implementering van beleid, aangesien swak kommunikasie die verwesenliking van beleid kan benadeel. Kommunikasie moet vertroue, empatie en samewerking kan genereer by diegene wat betrokke is by die implementering van beleid. Daarvoor moet daar vertikale, horisontale en diagonale kommunikasiekanale geskep word. Hierdie strukture vir kommunikasie behels supervisie, personeelvergaderings, bestuursinligtingstelsels (byvoorbeeld kennisgewings, nuusbrieff, kennisgewingbord), komiteestelsels en hulpmiddels vir kommunikasie (byvoorbeeld memorandum, vraelyste, meningsopnames) (Cronje, 1986:116-129). Indien hierdie strukture vir kommunikasie in 'n organisasie bestaan, behoort die implementering van beleid suksesvol te kan verloop.

(g) Ondersteuning

Die implementering van beleid word beïnvloed deur die ondersteuning wat dit verkry van diegene op wie dit betrekking het (Brewis en DeLeon, 1983:268; Rein, 1983:75; Anderson, 1990:182). Omdat ondersteuning van deurslaggewende belang is, moet daar vooraf bepaal word watter individue of groepe moontlik weerstand kan bied teen die toepassing van beleid. Om weerstand te elimineer, moet personeelbetrokkenheid op alle vlakke verkry word. Dit impliseer dat personeel 'n aandeel moet kry in die proses waardeur beleid ontwikkel word, om sodoende hul ondersteuning te verkry vir die implementering van die beleid.

(h) Hulpbronne

Die beskikbaarheid van hulpbronne (byvoorbeeld fondse, tyd, toerusting en mannekrag) het 'n positiewe invloed op die implementering van beleid. 'n Tekort aan hulpbronne, kan die uitvoering van beleid belemmer of verhoed. Wildavsky (1974:2) en Dunn (1981:248) verwys na 'n organisasie se begroting as doelstellings waaraan pryse gekoppel is en noem dat dieselfde gedoen moet word met beleid. Met ander woorde met die implementering van beleid, moet daar 'n kosteberekening gemaak word oor byvoorbeeld die tyd, mannekrag, fondse wat nodig sal word. Beleid sal nie suksesvol geïmplementeer kan word indien daar nie voldoende hulpbronne beskikbaar is nie.

Met die implementering van beleid, moet daar gestreef word om dit billik, konsekwent en onbevooroordeeld te hou (Strachan 1988:234). Die implementering van beleid is 'n langsame proses, wat deur verskeie faktore beïnvloed kan word. Beleidsmakers kan van hierdie faktore kennis neem en dit tot voordeel van die organisasie aanwend, ten einde beleid suksesvol te implementeer.

4.8 EVALUERING VAN BELEID

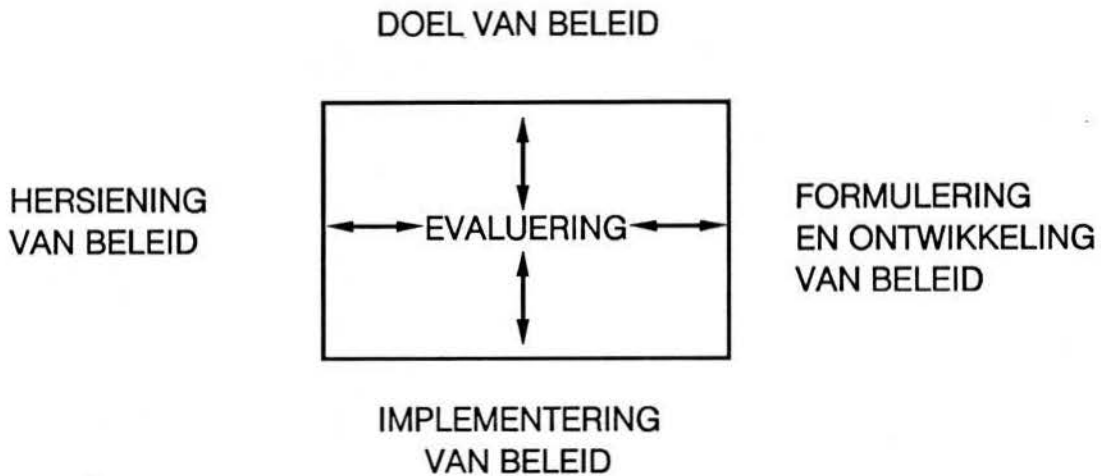
In 'n snel veranderende samelewing is dit van kardinale belang dat daar gereeld geëvalueer sal word. Vir 'n organisasie om suksesvol te funksioneer en 'n verantwoordbare diens te lewer, is dit noodsaaklik dat die dienslewering sowel as die beleid geëvalueer en hersien word. Evaluering van dienslewering geskied deurlopend en die kriteria wat vir die evaluering daarvan geld, kan ook op die evaluering van beleid van toepassing gemaak word. Met die evaluering van beleid, kan die volgende kriteria as riglyn benut word (Granvold, 1978:205; Cronje, 1986:92; Grobbelaar, 1989:51). Beleid moet **effektief** wees, wat impliseer dat dit verbeterde dienslewering en 'n suksesvol funksionerende organisasie tot gevolg sal hê. Die effektiwiteit van beleid kan bepaal word deur die dienslewering, asook die geïmplementeerde beleid, te evalueer en te bepaal in hoe 'n mate die doelstellings met beleid bereik is. Beleid moet **doeltreffend** wees en dit word bereken deur na te gaan of die doelstellings met beleid maksimaal bereik is deur die minimale benutting van hulpbronne. Daar word byvoorbeeld met die verlangde vlak van doelbereiking inaggenome, geëvalueer hoeveel tyd en moeite die implementering van beleid van die personeel vereis het. Die **geskiktheid** van beleid moet aandag geniet en daar moet vasgestel word of die resultaat wat verkry is met die implementering van beleid, werklik die probleem wat bestaan het opgelos het. Die **reaksie** op die geïmplementeerde beleid moet gemeet

word, deur vas te stel of die resultaat van beleid alle persone wat daarby betrokke was, tevrede stel. Daarvoor sal kommunikasiekanale, indien afwesig, geskep moet word, ten einde die reaksie op of evaluering van beleid te vergemaklik. Die **toepaslikheid** van beleid moet nagegaan word deur te bepaal of die doelstellings met beleid werklik verantwoordbaar is. Die **effek** van beleid moet oorweeg word in terme van die impak wat dit op die individu, groep of organisasie het. Daar moet dus aandag geskenk word aan die praktiese uitvoerbaarheid van die beleid. Die impak van beleid op die individu, groep of organisasie se **selfbeskikkingsreg** moet ontleed word, aangesien selfbeskikkingsreg as kode van etiek deur meeste professies onderskryf word. Daar moet gefokus word op 'n evaluering van die **wenslikheid** van beleid. Dit hou verband met die verlangde resultaat wat deur beleid verkry moet word. 'n Evaluering moet gedoen word om te bepaal of dit wat met beleid bereik wil word, werklik deur die individu, groep of organisasie as 'n behoefte ervaar word. Beleid moet **duidelik** uiteengesit en meetbaar wees. Die inhoud van beleid moet geëvalueer word en moet spreek van relevansie, noukeurigheid en omvattendheid, om sodoende die tevredenheid van almal betrokke te waarborg. Om beleid te evalueer is dus 'n aaneenlopende proses van objektiewe waardebeoordeling en daarom moet die evaluering getuig van realisme en betroubaarheid.

Indien daar standaarde of norme vir werkverrigting bestaan, skep dit 'n instrument vir die evaluering van die werk. Aangesien beleid standaarde neerlê wat deur die personeel nagekom moet word, kan beleid ook dien as 'n riglyn vir die evaluering van dienslewering. Beleidmakers moet staatmaak op die evaluering van beleid om vas te stel of die doelstellings met beleid bereik is. Indien die doelstellings met beleid bereik is, sal die beleid onveranderd behou word, maar indien nie, sal die beleid hersien moet word en dit sal ook 'n impak op die dienslewering meebring (Lewis en Lewis, 1983:169). Lewis en Lewis meld dat beleidmakers die data wat nodig word ten einde alle alternatiewe te oorweeg en beleid te formuleer, verkry vanuit die evaluering wat deur die personeel van hul dienslewering gemaak word. Die personeel se dienslewering word weer meer betekenisvol en rigtinggewend gemaak deur die beleid wat deur die beleidmakers geformuleer word. Dit dui daarop dat die topbestuur in 'n organisasie, met die opstelling van beleid, die evaluering van die maatskaplike werkers as 'n riglyn kan gebruik en dat die beleid wat daaruit sal voortspruit, noodwendig tot voordeel van die maatskaplikewerk-dienslewering en die organisasie sal strek.

Evaluering vind plaas tydens elke stap in die beleidsproses naamlik 'n evaluering van bestaande of hersiene beleid, 'n evaluering van die doelstellings van beleid, 'n

evaluering van die beleid wat ontwikkel is en 'n evaluering van die geïmplementeerde beleid. In figuur 4.3 word hierdie evaluering skematies voorgestel.

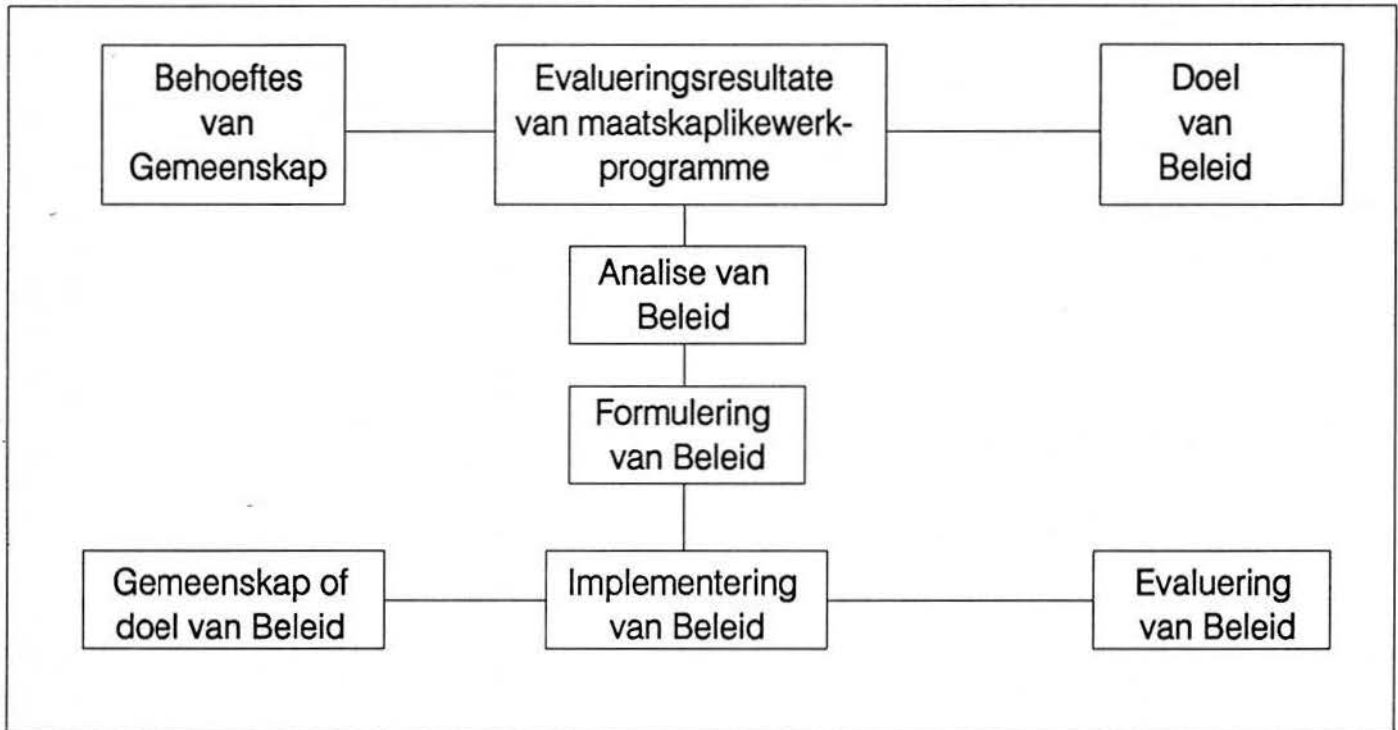


FIGUUR 4.3 - EVALUERING VAN BELEID

Uit figuur 4.3 is dit duidelik dat evaluering van beleid deurlopend plaasvind. Daardeur kan leemtes in die beleid geïdentifiseer word, wat kan lei tot die hersiening van beleid en dit sal bydra daartoe dat die organisasie meer effektief en doeltreffend funksioneer.

Die evaluering van beleid, word deur Gilbert en Specht (1974:9) en Mayer en Greenwood (1980:13) beskryf. Beide skrywers stem ooreen dat evaluering in die eerste plek 'n analise van die proses is waardeur beleid ontwikkel word. Oor die tweede aspek van evaluering bestaan daar 'n klemverskuiwing, aangesien Gilbert en Specht verwys na 'n evaluering van die bestaande beleid terwyl Mayer en Greenwood die klem plaas op die meting van beleid. Die derde aspek van evaluering behels 'n ontleding van die resultaat van die beleid. Indien bestaande beleid nie geëvalueer word nie, sal leemtes en probleme daarmee nie geïdentifiseer kan word nie. Die evaluering van beleid is 'n komplekse proses, wat die hersiening van bestaande beleid moontlik maak en die behoefte aan nuwe beleid uitspel. Beter begrip vir die bestaande beleid en die proses waardeur beleid ontwikkeling word, sal uit die evaluering daarvan voortspruit. Figuur 4.4 word deur Neku (1988:94) aangebied as

die model vir die ontwikkeling van beleid, met spesifieke verwysing na die evaluering van beleid as 'n deel van die proses.



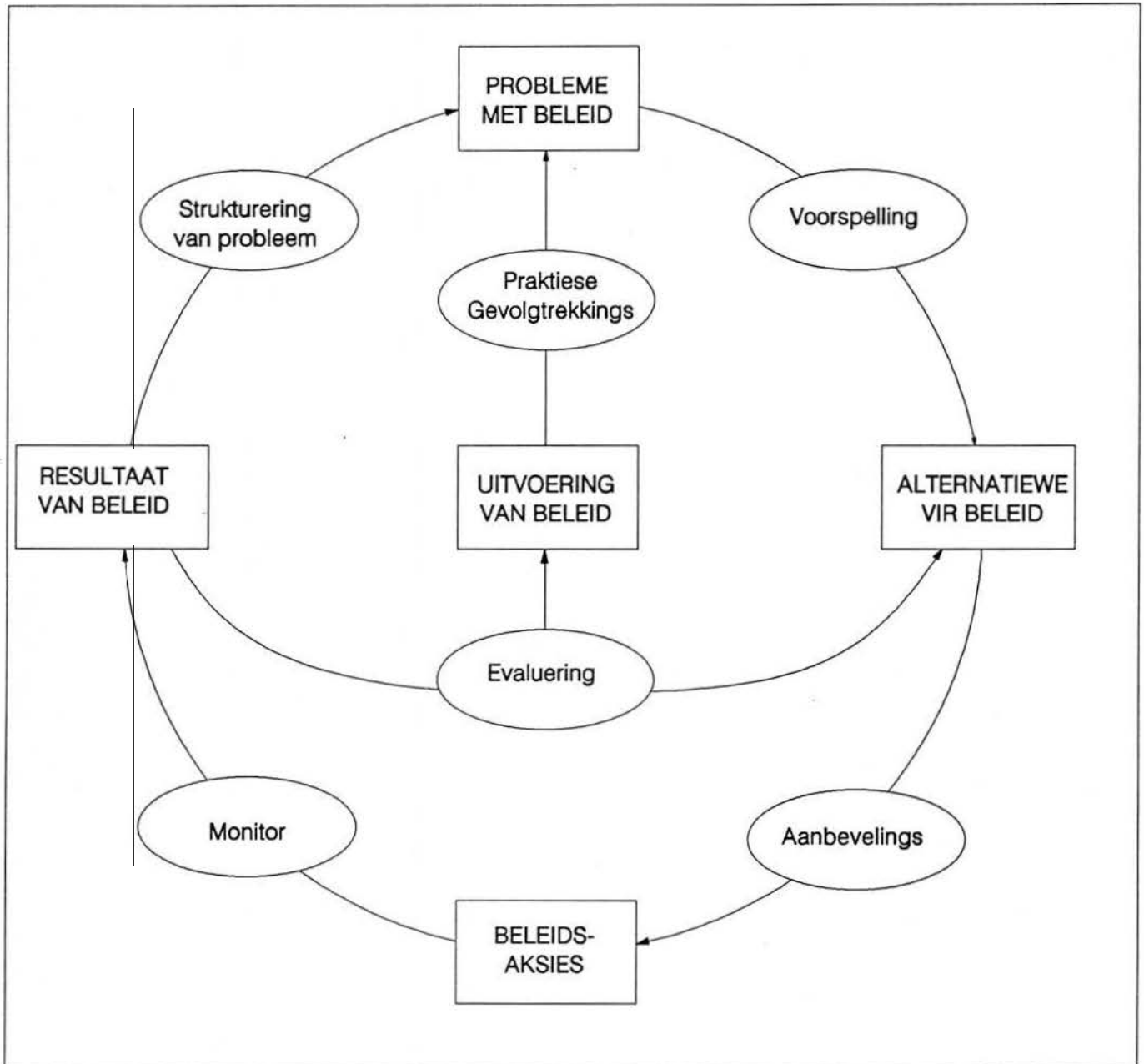
FIGUUR 4.4 - ONTWIKKELING VAN BELEID (Neku, 1988:98)

Met behulp van hierdie model stel Neku (1988:98) voor dat die behoeftes van die gemeenskap en/of die organisasie, die evalueringsresultate van die maatskaplike werkers en die doel van beleid ontleed moet word. Daaruit moet beleid geformuleer word en vir implementering tydens die dienslewering, aan die betrokke personeel deurgevoer word. Hierop volg die evaluering van die beleid ten einde te bepaal of die doel van beleid bereik is en of daar in die gemeenskap en/of organisasie se behoeftes voorsien is.

4.8.1 Proses vir die evaluering van beleid

Ten einde beleid te kan evalueer, moet daar volgens 'n proses tewerkgegaan word. Volgens Dunn (1981:48) bestaan die proses uit die interafhanklikheid tussen die ses metodes waardeur beleid geëvalueer word en die vyf komponente wat inligting

verskaf aangaande die beleid. In figuur 4.5 word die proses, soos dit deur Dunn (1981:48) beskryf word, voorgestel.



*FIGUUR 4.5 PROSES WAARDEUR BELEID GEËVALUEER WORD
(Dunn, 1981:48)*

Dunn (1981:48) hou die proses waardeur beleid geëvalueer word voor as bestaande uit die komponente wat inligting aangaande beleid verskaf, naamlik die probleme van beleid, die alternatiewe vir beleid, die beleidsaksies wat geneem is, die uitvoering van beleid en die resultaat van beleid. Verder vorm die wyse waarvolgens die evaluering

geskied ook deel van die proses, naamlik die strukturering van die probleem, die voorspelling wat gemaak word, die aanbevelings, die monitering, die evaluering en die praktiese gevolgtrekkings. Benewens Dunn se model, word die proses waardeur beleid geëvalueer word deur Gil (1981:33-36) in vyf stappe saamgevat en deur Flynn (1987:79) in ses stappe. Die skrywer het van Dunn, Gil en Flynn se aanbevelings kennis geneem en die volgende vyf stappe word uitgesonder as die belangrikste in die proses waardeur beleid geëvalueer word.

(a) Evaluering van die doel van beleid

Die evaluering van die doel van beleid kan geskied deur te let op die volgende aspekte. Die **probleem** wat bestaan ten opsigte van beleid moet **geformuleer** word en wel op 'n kort, bondige en duidelike wyse wat enige verwarring sal uitskakel. Dit moet verkieslik in een sin gestel word. Deur middel van 'n **begripsomskrywing** kan duidelikheid verkry word aangaande die dinamiek van die probleem. Besluite moet geneem word aangaande watter aspekte soos byvoorbeeld fondse, mannekrag en toerusting ingesluit sal word by die probleemdefiniëring. Daar moet vasgestel word of daar enige ondergeskikte of **verwante aspekte** is wat die beleid kan beïnvloed en daarom moet die aard, omvang en verspreiding van die probleem geëvalueer word. Enige historiese **redes** en teorieë vir die bestaan van die beleid moet geïdentifiseer word, asook die prosedures wat daarmee verbandhou. Omdat beleid gebaseer moet wees op duidelike teorieë, moet daar met die identifisering van die beleidsprobleem vasgestel word watter **teoretiese standpunte** deur beleid onderskryf word. Die teorie waarop die formulering van die probleem gebaseer is, sal die evaluering daarvan dikteer. Die **doel** van die beleid moet vasgestel word. Dunn (1981:120) noem dat daar gelet moet word op die moontlike oorsake van die probleme en die ooreenkomste tussen die probleme, alvorens die doel van beleid bepaal kan word. Die doel van beleid kan ook vasgestel word deur die verlangde resultaat, op te weeg in terme van die effek of veranderinge wat dit binne die organisasie sal teweegbring Flynn (1987:79). Die mate waarin die doelstellings van die organisasie deur middel van beleid bereik kan word, moet ook bepaal word. Aangesien daar verskeie oplossings vir elke probleem bestaan, gebeur dit dikwels dat probleme nie opgelos bly nie en dit vereis die voortdurende evaluering van die doel van beleid (Dunn, 1981:100).

(b) **Evaluering van die effek van beleid op die funksionering van die organisasie**

Die effek van verandering, wat as gevolg van beleid gemaak is, moet ten opsigte van **dienslewering, hulpbronne of toerusting** geëvalueer word. Die kwalitatiewe en kwantitatiewe veranderinge binne die organisasie moet ontleed word, asook die veranderinge wat gemaak is ten opsigte van die organisasie se prioriteite. Die effek van beleid moet oorweeg word in terme van die impak wat dit het op die individu, groep of organisasie se **status en funksionering**. Die bestaande rolle, voorregte en status sal óf beskerm en versterk moet word óf geëlimineer moet word. Indien daar deur middel van beleid wat geïmplementeer is, nuwe rolle, voorregte en status binne die organisasie ontwikkel het, sal dit geëvalueer moet word. Veranderinge aan die toewysing van **magte en regte** aan individue en groepe binne die organisasie moet nagegaan word, ten einde te bepaal of daar enige onreëlmatighede teenwoordig is. Die toepassing van magte en regte is noodsaaklik indien beleid afgedwing moet word, maar dit moet oordeelkundig benut word. 'n Gebrek aan **outoriteit, invloed en leierskap** kan die implementering van beleid negatief beïnvloed, aangesien diegene wat moet toesien dat beleid geïmplementeer word, die ondersteuning en goedkeuring daarvoor by personeel moet kan genereer. Die organisasie se **grense** moet bepaal word en dit verwys na die organisasie se ontvanklikheid vir vernuwing. Dit behels 'n evaluering van die effek wat beleid op die organisasie se grense het en die effek van die grense van die organisasie op beleid. **Weerstand** binne die organisasie teen verandering moet geëvalueer word. 'n Evaluering moet gemaak word van die kommunikasiekanale wat binne die organisasie bestaan, om te bepaal of die implementering van beleid korrek geïnterpreteer en oorgedra is. **Kommunikasie** geskied horisontaal, vertikaal en diagonaal en binne 'n organisasie is daar sleutelpersone, -posisies en -gebeure wat kanale skep sodat boodskappe, beginsels en waardes oorgedra kan word. Die gevaar bestaan dat veranderinge (nuwe beleid) binne die organisasie, die individue en groepe in **konflik** of kompetisie met mekaar kan plaas en daarom moet hierdie aspek geanaliseer word. Indien beleid 'n verandering in die hulpbronne meebring het, moet daar vasgestel word watter invloed hierdie veranderinge in die **hulpbronne** op die individue en groepe se dienslewering het. Die organisasie se stelsel van **evaluering** moet ontleed word, om vas te stel of 'n objektiewe waardebeoordeling insake beleid van die personeel verkry word.

(c) Evaluering van belangrike strategieë binne die organisasie

Twee vlakke word beklemtoon. Eerstens die belangrike beleidstrategieë met die selektering van beleid en tweedens die strategieë wat toegepas word met die implementering van beleid. Die **eerste strategie** wat van belang is, is om te bepaal wat die organisasie se benadering tot beleidsimplementering is. Daar moet besluit word of die implementering van beleid 'n opeenvolgende proses of 'n radikale verandering sal behels. Uitsluitel moet verkry word aangaande wie by die beleidsontwikkeling of beleidsimplementering betrek moet word. Daar moet bepaal word of 'n breë spektrum persone of 'n geselekteerde aantal persone daaraan sal deelneem. Duidelikheid moet binne die organisasie bestaan oor die proses van beleidsimplementering en of dit deur middel van formele of informele prosedures aan die personeel oorgedra sal word. Die **tweede strategie** behels die aanwysing van hulpbronne. Dit verwys na die aantal hulpbronne wat vir die implementering van beleid nodig sal word en die verspreiding van hierdie hulpbronne. Hiervoor sal 'n kosteberekening gemaak moet word. Heineman et al (1990:45) verwys na 'n koste-effektiwiteitsanalise en gaan voort deur te noem dat dit in die maatskaplikewerkberoep nie maklik bepaalbaar is nie, omdat die kwaliteit van lewe of dienste nie maklik gemeet kan word nie. Die personeel se betrokkenheid by die ontwikkeling van hulpbronne, asook die bestuur van die hulpbronne sal geëvalueer moet word. Die **derde strategie** behels 'n evaluering van die voordeel wat die beleid vir die organisasie, personeel en kliëntsisteem inhou. Dit dui op 'n evaluering van die tasbare en ontasbare, asook die direkte en indirekte voordele wat beleid vir die funksionering van die organisasie kan beteken. Daar moet vasgestel word of die beleid bydra tot 'n verlaging in die behoeftes van die gemeenskap of organisasie, of daar beter organisatoriese interaksie en funksionering plaasvind en of die beleid 'n effek op die moraal van die personeel het. Dit behels dus 'n evaluering van die effektiwiteit, doeltreffendheid en toepaslikheid van die beleid. Hierdie evaluering kan gedoen word deur middel van 'n besluitnemingsanalise en daarvoor kan die besluitnemingsboom gebruik word as tegniek (Heineman, 1990:45; Lauffer, 1984:155). Die gebruik van die besluitnemingsboom, maak die deeglike eksplorاسie en evaluering van alle alternatiewe vir 'n bepaalde strategie moontlik.

(d) Evaluering van die uitvoerbaarheid van beleid

Die fokus word geplaas op dié, aspekte wat die uitvoerbaarheid van beleid kan bevoordeel of belemmer. Daarom moet die volgende aspekte in aanmerking geneem word. Die **mag en invloed** wat nodig word om beleid af te dwing, moet vasgestel

word. Wanneer mag uitgeoefen word, word dit as invloed bestempel. Vir die implementering van beleid, is die organisasie afhanklik van leiers wat die mag en invloed het om die implementering van beleid te vergemaklik. Indien 'n organisasie 'n gebrek aan sulke leiers toon, kan dit die uitvoerbaarheid van beleid beïnvloed. Mag moet subtiel gebruik word, andersins kan dit passiewe aggressie of weerstand by die personeel ontlok. Beleid het **op** die interne en eksterne **omgewing** van die organisasie 'n **impak**. Dit impliseer dat die kort- en langtermyn effek van beleid op die organisasie en sy hulpbronne bereken moet word. Die uitvoerbaarheid van beleid moet ondersoek word om te voorkom dat dit die verhoudinge binne die organisasie of met die hulpbronne (byvoorbeeld publiek, donateurs) kan benadeel. Beleid wat geïmplementeer moet word, moet 'n element van redelikheid ingebou hê. Daar moet byvoorbeeld genoegsame tyd toegelaat word vir die uitvoering van beleid, of om verandering in werking te stel. Ten einde te bepaal of beleid uitvoerbaar is, moet die verlangde **hulpbronne** geïdentifiseer word, asook die beskikbaarheid daarvan. Eise wat die implementering van beleid sal stel met betrekking tot finansies, personeel, tyd, ruimte, mag, status, aansien en geloofwaardigheid moet vasgestel word, alvorens dit as uitvoerbaar bestempel kan word. Daar moet aandag geskenk word aan die **beperkinge**, aangesien dit die uitvoerbaarheid van beleid kan belemmer. Alle beperkinge moet uitgestip word en daarna moet geëvalueer word of dit gevestigde of veranderlike beperkinge is.

(e) **Evaluering van die versoenbaarheid tussen beleid en die verlangde waardes**

'n Evaluering moet gedoen word van die **algemene waardes** wat binne 'n organisasie bestaan, om daardeur vas te stel watter waardes, byvoorbeeld identiteit, deursettingsvermoë, konfidensialiteit, individualisasie en 'n nie-veroordelende houding, gehandhaaf word. Beleid moet sodanig geformuleer wees, dat dit hierdie waardes wat bestaan binne 'n organisasie, in ag neem. Die **hiërargie** of struktuur van die organisasie moet ondersoek word, ten einde te bepaal of dit ruimte laat vir die vernuwing of verandering wat deur beleid teweeggebring word. Omdat die wyse waarop besluite binne 'n organisasie geneem word bepalend kan wees vir die implementering van beleid, moet dit geëvalueer word. Die waardes van die **personeel** moet geëvalueer word, ten einde vas te stel of buigsaamheid, die soeke na alternatiewe oplossings, die vermoë om verandering binne die organisasie te bewerkstellig en dus 'n holistiese benadering, teenwoordig is. Daar word gelet op die **diskriminerende faktore** soos geslag, status, ras, ekonomiese posisie, ouderdom en

omstandighede wat binne die organisasie kan voorkom en die implementering van beleid kan kortwiek.

Die evaluering van beleid kan gekortwiek word deur faktore soos 'n oormaat van inligting, die gebruik van evaluering primêr om reeds bestaande besluite te versterk en die verpolitisering van die inligting wat uit die evaluering verkry is. Indien die persone wat die beleid evalueer nie oor die nodige gesag beskik nie, kan die evaluering ook daardeur belemmer word. Die persone wat beleid evalueer voorsien soms bruikbare inligting met betrekking tot beleid, maar laat na om leiding oor die implementering van die inligting te verskaf (Heineman et al, 1990:62-64). Rein (1983:197), Ham en Hill (1985: 18) en Heineman *et al* (1990:37) beweer dat dit 'n mite is dat evaluering wetenskaplik, onemosioneel en objektief kan geskied. Volgens hulle het navorsing 'n onvermydelike invloed op die sienswyse en uitgangspunte van die navorser en so kan evaluering ook nie losgemaak word van die waardes van die evalueerder nie. Die evalueerder van beleid speel dus 'n belangrike rol in die beleidsproses. Uit die evaluering van beleid, kan die effek daarvan vasgestel word en aanbevelings daaruit voortspruit vir die hersiening van beleid.

4.9 HERSIENING VAN BELEID

Soos reeds vermeld, word daar diens gelewer aan 'n vinnig veranderende samelewing. Om tred te hou met hierdie verandering, moet beleid van tyd tot tyd hersien word. Die volgende aspekte noodsaak die hersiening van beleid:

- Die behoeftes van gemeenskappe, organisasies en die kliëntsisteem kan verander;
- Leemtes en tekortkominge met betrekking tot beleid kan tydens die toepassing daarvan aan die lig kom;
- 'n Analisering en evaluering van beleid kan die noodsaaklikheid van 'n hersiening daarvan na vore bring;
- Indien die resultate van die programme wat aangebied word geëvalueer word, kan dit dui op 'n hersiening van beleid;

- Navorsing wat gedoen is en wat meer inligting beskikbaar stel, kan 'n prioriteitsverandering aanbeveel en dit sal ook in die hersiening van beleid gereflekteer word; en
- Ten einde die organisasie innoverend en op die pad van vooruitgang te hou, sal beleid hersien moet word om vir vernuwing ruimte te maak.

Indien beleid vir maatskaplikewerk-supervisie geformuleer, geïmplementeer en geëvalueer is, sal dit ook onderhewig moet wees aan hersiening en wel om die volgende redes. In die toepassing van die beleid, kan leemtes aan die lig kom. Nuwe ontwikkeling op die gebied van supervisie, sal ook 'n hersiening van die beleid noop. Verder mag 'n evaluering en ontleding van die beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, daarop dui dat die hersiening daarvan noodsaaklik is. Navorsing oor die betrokke beleid, kan ook veranderinge aanbeveel.

Die hersiening van beleid, maar veral die verandering van beleid, gaan dikwels gepaard met weerstand. Hierdie weerstand spruit uit 'n vrees vir die onbekende en 'n onsekerheid oor of daar aan die nuwe beleid wat neergelê is, voldoen sal kan word. Om hierdie weerstand of vrees te illimineer, moet soveel personeel moontlik by die beplanning van die verandering betrek word. Daarom moet supervisors ook betrek word by veranderinge of die hersiening van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie.

Hersiening van beleid kan ook geskied deur middel van navorsing. Rein (1983:198) het sekere voorskrifte in die verband. Hy wys daarop dat slegs 'n persoon wat oor kennis insake beleid beskik, in staat sal wees om die hersiening daarvan te doen en dat hierdie persoon in ag moet neem dat nie alle beleid of dienslewering geëvalueer of hersien kan word nie. Rein beklemtoon dat die beleidmakers duidelike doelstellings met beleid moet nastreef en dat 'n organisasie so bestuur moet word, dat besluite aangaande die hersiening van beleid geneem kan word. Met ander woorde daar moet binne die organisasie ruimte wees vir die hersiening of verandering van beleid. Van der Merwe (1988:155) meld dat maatskaplike werkers krities moet wees ten opsigte van bestaande beleid. Hierby kan ook hoofde en supervisors ingesluit word. Indien maatskaplike wanfunksionering as gevolg van bestaande beleid voorkom, moet inisiatief geneem word om hierdie beleid te verander. Aangesien daar tans geen beleid vir supervisie bestaan nie, word dit deur sommige supervisors op 'n probeer-en-tref wyse gedoen. Hierdie wanfunksionering as gevolg van die gebrek aan formeel geskrewe beleid, moet geëvalueer en hersien word. Beleid kan beskou word as iets

wat op pad is na 'n uiteindelijke doel, maar in die proses vind daar voortdurend groei en ontwikkeling plaas en dit noodsaak die hersiening van die beleid.

4.10 BETROKKENHEID VAN DIE MAATSKAPLIKE WERKER BY BELEIDSONTWIKKELING

Gilbert en Specht (1974:12), Lebowitz (1982:11) en Neku (1988:v), meen dat die maatskaplike werker, deur die vertolking van die rol as advokaat, 'n belangrike rol kan vervul in die formulering van beleid. Die maatskaplike werker se bydrae tot beleidsformulering, is hoofsaaklik geleë in die identifisering van aspekte wat deur beleid aangespreek moet word. Neku (1988:22) het bevind dat die formulering van beleid dikwels fokus op 'n meer effektiewe en doeltreffend funksionerende organisasie en dat dit nie noodwendig ingestel is op die behoeftes van die kliëntsisteem nie. Dit is juis as gevolg van hierdie leemte in die beleid, dat die maatskaplike werker 'n taak het met betrekking tot die formulering van beleid.

Algemene riglyne vir betrokkenheid van maatskaplike werkers by beleidsontwikkeling, word vervolgens aan die hand van Van der Merwe (1988:154-155) uitgelig. Maatskaplike werkers moet 'n meer kritiese benadering ten opsigte van beleid openbaar, maar 'n positiewe houding teenoor beleidsontwikkeling inneem. Indien die maatskaplike werker beoog om deel te neem aan beleidsontwikkeling, sal voortdurende evaluering as 'n voorvereiste vir betrokkenheid voorgehou word. Deur die voortdurende evaluering van die maatskaplike funksionering van die kliëntsisteem, kan leemtes geïdentifiseer word. Hierdie leemtes moet aan die supervisor oorgedra word, wie dit weer aan die topbestuur moet deurgee, sodat beleid geformuleer kan word om hierdie leemtes uit te skakel. Dit beklemtoon die belangrikheid van beleid in die veranderingsproses met betrekking tot die kliëntsisteem. Deur middel van beleid kan die oorsake van maatskaplike wanfunksionering aangespreek word en word die klem tydens die beleidsformuleringsproses, op voorkoming geplaas. Dit is belangrik dat die maatskaplike werker se betrokkenheid by die beleidsontwikkelingsproses erkenning moet geniet. Betrokkenheid by beleidsontwikkeling verg dus van die maatskaplike werker 'n kritiese benadering, voortdurende evaluering van dienslewering en 'n ontleding van bestaande beleid of die gebrek aan beleid.

Katz (1961:2-11) en Gilbert en Specht (1974:12) beklemtoon ook die maatskaplike werker se **betrokkenheid** by die formulering van beleid. Die maatskaplike werker is, as gevolg van sy daaglikse kontak met die kliëntsisteem se probleme en leemtes, sy

funksionering binne 'n organisasie, en sy taak as die implementeerder van beleid, in staat is om by te dra tot beleidsformulering. Aangesien die maatskaplike werker toegerus is om aan beleidsformulering deel te neem, behoort daar tussen die maatskaplike werker en die beleidsformuleerders samewerking te wees.

Gilbert en Specht (1974:12) verskaf die volgende redes vir maatskaplike werkers se **onbetrokkenheid** by beleidsformulering. 'n Beroep word op maatskaplike werkers gedoen om betrokke te raak by beleidsformulering, sonder dat die wyses waarop deelname kan geskied, bekend gemaak word. Verder word daar verkeerdelik van maatskaplike werkers, wat verkies om gevalle- of groepwerk te doen, verwag om by maatskaplike aksie betrokke te raak. Die maatskaplike werkers se onbetrokkenheid by beleidsformulering, kan toegeskryf word aan die feit dat hulle deelname daaraan nie so duidelik omskryf is soos hul ander professionele take nie. As gevolg van sy rol as middelvlak-bestuurder, kry die supervisors te doen met beleid. Hierdie taak behels hoofsaaklik dat beleid aan die maatskaplike werkers gekommunikeer word en dat daar toegesien moet word dat hierdie beleid geïmplementeer word. Neku (1988:28) voel dat die gebrek aan insette vanaf die supervisors aan topbestuur, aan die onvoldoende supervisie-strukture in die maatskaplikewerk-professie toegeskryf kan word. Hy gee toe dat die supervisor, met betrekking tot die terugvoer aan topbestuur, 'n belangrike funksie het om te vervul. Deur middel van die inligting wat die supervisor tydens supervisiesessies by die maatskaplike werkers verkry, is hy by uitstek in staat is om by te dra deur riglyne aan die beleidsformuleerder te verskaf. Rein (1983:197) meld dat diegene wat van voorneme is om van administratiewe werk binne die staat hul loopbaan te maak, meer skepties staan ten opsigte van navorsing en dus in 'n mindere mate daartoe geneig is om dit te gebruik. Dit het 'n tweeledige betekenis, aangesien dit kan verwys na topbestuur wat nie veel ag slaan op die bydraes wat gelewer word deur die supervisor nie of dit kan verwys na die maatskaplike werker se navorsing wat nie deur die organisasie benut word nie. Sulke optrede kan die supervisors of maatskaplike werkers laat onttrek van beleidsformulering of die evaluering en hersiening van beleid. Maatskaplike werkers moet voortdurend aangemoedig word om by die formulering en hersiening van beleid betrokke te raak.

4.11 SAMEVATTING

Beleid is riglyne wat neergelê word en 'n breë raamwerk vorm vir optrede. Deur middel van beleid kan gestandaardiseerde werkwyses ontwikkel, geïmplementeer geëvalueer en in stand gehou word, om sodoende doeltreffende dienslewering te

verseker. In hierdie hoofstuk is daar stilgestaan by maatskaplikewerk-beleid. Dit behels daardie beleid wat te make het met aspekte rakende die maatskaplikewerk-professie. Beleidsontwikkeling is van belang ten einde nuwe beleid daar te stel, beleid te koördineer, dienste te integreer, prioriteite te bepaal en bestaande beleid te hersien. Die ontwikkeling van beleid verwys na 'n proses en omdat elke maatskaplike werker deur beleid beïnvloed word, is kennis, begrip en vaardigheid ten opsigte van hierdie proses vir elkeen van belang. Met die implementering van beleid moet daar altyd gestreef word om dit billik, konsekwent en onbevooroordeeld te hou. Die evaluering van beleid vind plaas ten einde beter begrip vir beleid tot stand te bring, probleme en leemtes ten opsigte van bestaande beleid te identifiseer en om die behoefte aan die hersiening van beleid uit te lig.

In die proses waardeur daar aan knelpunte of leemtes aandag geskenk word, sal daar ook beleid ontwikkel, geïmplementeer en geëvalueer moet word. Een van die terreine wat indringend aandag sal moet geniet, is maatskaplikewerk-supervisie. Die gebrek aan beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, belemmer die effektiwiteit van supervisiedienste.

HOOFTUK 5

DIE BENUTTING VAN SUPERVISIE DEUR DIE KPA:TAK HOSPITAAL- EN GESONDHEIDSDIENSTE

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die bevindinge van die empiriese ondersoek weergegee. Alhoewel slegs die Advieskomitee, bestaande uit vyf hoofde, by die ondersoek betrek is, is hulle verantwoordelik vir die advisering van 116 maatskaplike werkers by 21 verskillende hospitale. Omdat daar net van vyf respondente gebruik gemaak is, sal daar deurgaans net na getalle verwys word en nie persentasies aangetoon word nie. Daar sal gelet word op die bevindinge met betrekking tot die identifiserende en werksbesonderhede van die hoofde. Daarna sal die fokus geplaas word op die bevindinge rakende supervisie en laastens sal die bevindinge insake beleid weergegee word.

5.2 IDENTIFISERENDE EN WERKSBERONDERHEDE VAN HOOFDE

5.2.1 Geslag en ouderdom

Uit die totaal van vyf respondente, was drie vroulik. Dit stem ooreen met die bevindinge van Kadushin (1976:35), McKendrick (1980:100) en Liebenberg (1989:394) naamlik dat maatskaplike werk 'n professie is wat hoofsaaklik deur vroue beoefen word. Die verhouding mans tot vroue verskil van die ondersoek gedoen deur Weekes (1987:61), wat bevind het dat die oorgrote meerderheid hoofde wat hy by sy ondersoek betrek het, mans was. Hieruit kan afgelei word dat meer mans poste in die staatsdiens aanvaar en minder mans geneeskundige maatskaplike werk betree. In tabel 5.1 word die geslag en ouderdomsverspreiding van die hoofde aangetoon.

TABEL 5.1 - GESLAG EN OUDERDOMSPREIDING VAN HOOFDE

GESLAG			
Ouderdom	Manlik	Vroulik	Totaal
20 - 29			
30 - 39	1	2	3
40 - 49	1	1	2
50 - 59			
60 - 60			
TOTAAL	2	3	5

Uit tabel 5.1 blyk dit dat drie van die hoofde tussen 30 en 39 jaar oud is. Meer as die helfte van die hoofde is nog nie 40 jaar oud nie en geen hoof van die KPA is ouer as 50 jaar nie. Volgens die gegewens, moet die maatskaplike werkers in die KPA reeds op 'n vroeë ouderdom die verantwoordelikheid van 'n pos as hoof beklee. Die bevindinge vergelyk goed met wat Liebenberg (1989:398) bevind het, naamlik dat die grootste persentasie hoofde wat by sy ondersoek betrek was jonger as 50 jaar oud was. Dit verskil van Weekes (1987:61) se bevinding dat die meerderheid hoofde in sy ondersoek ouer as 50 jaar was. Met 'n gemiddelde ouderdom van minder as 40 jaar oud, word Schultz (1976:293) se bevinding bevestig, naamlik dat in 'n beroep wat deur vroue gedomineer word, 'n groot aantal werknemers jonk sal wees. Omdat die gemiddelde ouderdom van respondente in hierdie ondersoek onder 40 jaar oud was en dus dui op jong werknemers, kan daaruit moontlik afgelei word dat die poste as hoofde binne die KPA deur vroue gedomineer word. Dit word bevestig deur die feit dat drie van die vyf hoofde vroue is (tabel 5.1). Hierdie verskynsel kan ook toegeskryf word aan die feit dat meer vroue as mans die geneeskundige maatskaplikewerk-terrein as beroepsrigting betree.

5.2.2 Opleiding

In die hieropvolgende tabel 5.2 word die opleiding wat die hoofde van die KPA ondergaan het, volgens hul geslag ingedeel.

TABEL 5.2 - KWALIFIKASIES VOLGENS GESLAG VAN HOOFDE INGEDEEL

GESLAG			
Kwalifikasies	Manlik	Vroulik	Totaal
Diploma (MW)			
Nagraadse Diploma (Supervisie)		1	1
BA (MW)			
BA (Hons.MW)	1*	2	3
BA (Hons.Supervisie)			
MA (MW)	1		1
MA (Supervisie)			
D (Phil)			
Ander	1*		1
TOTAAL	3	3	6**

* Een respondent het ook, behalwe sy BA (Hons.MW), 'n Hons.B in besigheidsbestuur en administrasie.

** Respondente kon meer as een respons aantoon.

Tabel 5.2 dui aan dat die grootste aantal hoofde (drie) oor 'n BA (Hons.MW) graad beskik. Al vyf van die hoofde beskik oor nagraadse of addisionele kwalifikasies, wat 'n aanduiding kan wees dat sodanige kwalifikasies 'n belangrike rol speel by die keuse van persone in die topstruktuur van die KPA.

Twee hoofde het 'n kwalifikasie in supervisie. Een hoof het 'n spesifieke kwalifikasie en wel die nagraadse diploma in supervisie. Die ander hoof is in besit van die MA (MW) en supervisie het 'n onderafdeling uitgemaak van hierdie kursus. Slegs twee van die hoofde het 'n kwalifikasie wat verband hou met bestuur. Een hoof het 'n Hons.B in besigheidsbestuur en administrasie, terwyl 'n ander hoof in besit is van die nagraadse diploma in supervisie en di, kursus sluit bestuursopleiding in. Dit bevestig Crow en Odewahn (1987:x) se uitspraak naamlik dat: "Individuals move into

managerial positions in the human services with little or no preparation for being managers." Geen van die respondente beskik oor 'n D(Phil) graad nie en met die uitvoering van die ondersoek in Oktober 1991, was geen respondent besig met enige vorm van gevorderde studie nie. Een van die respondente was van voorneme om in 1992 vir die D(Phil) kwalifikasie in te skryf. In aansluiting by wat deur Liebenberg (1989:396) en Weekes (1987:62) bevind is, blyk dit dat ook in die KPA die manlike hoofde hoër gekwalifiseer is as die vroulike hoofde. Dit strook met wat in die literatuurstudie (Kadushin 1976:38) bevind is, naamlik dat professionele beroepsgeoriënteerdheid dikwels nie die vrou se enigste prioriteit is nie. Omdat die vrou ook ander prioriteite (byvoorbeeld moederskap, tuisteskepper) het om te verwesentlik, kan dit moontlik verklaar waarom vroue minder geneig is om gevorderde studie te onderneem.

In tabel 5.3 word die ondervinding van die hoofde as maatskaplike werkers in direkte dienslewering, as supervisors en as hoofde weergegee.

TABEL 5.3 - ONDERVINDING VAN RESPONDENTE

JARE ONDERVINDING			
Respondent	As maatskaplike werker	As supervisor	As hoof
A	7	2½	7½
B	5	4	9
C	4	9	2
D	14	8	2
E	2	10	3

Die gemiddelde jare diens van die hoofde as maatskaplike werkers en as supervisors, dui daarop dat aanstellings as hoof binne die KPA eers na 'n gemiddeld van 13 jare diens gemaak word. In vergelyking met ander ondersoeke, blyk dit dat hoofde in die KPA gouer bevorder is tot die pos as hoof. Weekes (1987:61) se ondersoek het aangetoon dat hoofde eers na 20,8 jare diens bevorder is tot hoof. Daaruit kan afgelei word dat daar nie van hoofde binne die KPA verwag word om jare ondervinding

agter die rug te hê, ten einde tot hoof bevorder te word nie. Bevordering geskied uitsluitlik op meriete. Die respondente van hierdie ondersoek, het vir 'n gemiddeld van ses jaar as maatskaplike werkers in direkte dienslewering gefunksioneer. As supervisors het hulle vir 'n gemiddeld van ses jaar dienste gelewer en is slegs vir 'n gemiddeld van vier jaar in 'n pos as hoof. Uit die gegewens kan afgelei word dat die meerderheid hoofde nog nie lank hulle huidige poste bekleë nie. In die volgende tabel 5.4, sal 'n ontleding gemaak word van die hoofde se ondervinding.

5.2.3 Ondervinding

In tabel 5.4 word die totale jare ondervinding van die respondente as hoof en die jare wat hulle die huidige pos bekleë uiteengesit.

TABEL 5.4 - HOOFDE SE JARE ONDERVINDING

ONDERVINDING			
Respondent	Totale aantal jare	As hoof	In huidige pos
A	17	7½	7½
B	18	9	9
C	15	2	2
D	24	2	2
E	15	3	3

Volgens tabel 5.4 het geeneen van die vyf hoofde van die KPA vorige ondervinding in 'n pos as hoof gehad nie. Dit beteken dat die huidige pos as hoof, elkeen van die respondente se eerste kennismaking was met die verantwoordelikhede wat 'n hoofskap inhou. Inaggenome die feit dat slegs twee van die respondente oor 'n kwalifikasie beskik wat verbandhou met bestuur (tabel 5.2), slegs twee respondente formele opleiding aangaande supervisie ontvang het (een respondent het dit slegs as onderafdeling van 'n MA-graad gedoen), geeneen van die hoofde vorige ondervinding in 'n pos as hoof gehad het nie (tabel 5.3), kan afgelei word dat die meeste van die hoofde van die KPA in hul poste aangestel is sonder die nodige kennis en vaardigheid van bestuur. Die gemiddelde aantal jare van die hoofde in die maatskaplikewerk-

professie is 17 jaar, wat weereens daarop dui dat die hoofde van die KPA oor die algemeen jonk is en gou tot 'n pos as hoof bevorder is (vergelyk tabel 5.3).

TABEL 5.5 - TYDPERK IN HUIDIGE POS VOLGENS GESLAG VAN HOOFDE INGEDEEL

GESLAG			
Tydperk in huidige pos	Manlik	Vroulik	Totaal
0 - 2 jaar	1	1	2
3 - 5 jaar		1	1
6 - 8 jaar	1		1
9 - 10 jaar		1	1
TOTAAL	2	3	5

Uit tabel 5.5 is dit duidelik dat drie van die respondente korter as vyf jaar die huidige poste beklee. Liebenberg (1989:400) meld dat mans meer loopbaangerig is as vroue en derhalwe persentasiegewys hul poste veel langer as vroue beklee. In teenstelling daarmee is in hierdie ondersoek bevind dat, uit die vyf respondente van die KPA, dit 'n vrou is wat die langste in die pos as hoof funksioneer. Dit kan toegeskryf word aan die feit dat minder mans in die geneeskundige maatskaplikewerk-terrein belangstel en die maatskaplikewerk-poste in hospitale, ook as hoof, deur die vroulike geslag gedomineer word.

5.2.4 Werksituasie

Om die hoofde se werksituasies te evalueer, is daar gelet op die personeel waarvoor hulle verantwoordelik is. Omdat die hoofde ook in 'n adviserende hoedanigheid staan ten opsigte van ander hospitale van die KPA, is hul taak in die verband ook ontleed.

**TABEL 5.6 - AANTAL PERSONEEL WAARVOOR HOOFDE
VERANTWOORDELIK IS**

PERSONEEL			
Respondent	Totale aantal supervisors	Totale aantal werkers	Ondersteunende personeel
A	2	9	2
B	0	12	0
C	5	27	5
D	2½	14	1
E	3	24	0

Uit tabel 5.6 kan afgelei word dat daar binne die KPA nie beleid of vasgestelde riglyne is rakende die personeelstruktuur nie. Respondent A het minder maatskaplike werkers as respondent B, maar respondent A het twee supervisors terwyl respondent B nie oor die dienste van 'n supervisor beskik nie. Respondente A, C en D se verhouding tussen maatskaplike werkers en supervisors blyk naastebly korrek te wees, met 'n gemiddeld van tussen vyf en ses maatskaplike werkers per supervisor. By respondente B en E blyk daar nie die korrekte balans teenwoordig te wees nie, aangesien respondent B die supervisie van 12 maatskaplike werkers behartig en by respondent E elke supervisor vir gemiddeld agt maatskaplike werkers verantwoordelik is. Dit dui daarop dat respondent B die dienste van twee supervisors benodig en respondent E die van een supervisor, ten einde uniformiteit en balans te verkry wat betref die verhouding supervisor tot maatskaplike werker. Ook ten opsigte van die ondersteunende personeel blyk daar geen uniforme norms te wees nie.

Elkeen van die hoofde staan ook as Advieskomiteelid in 'n adviserende hoedanigheid teenoor 'n aantal ander hospitale (tabel 5.7).

TABEL 5.7 - HOOFDE SE ADVISERENDE TAAK

ADVISERENDE TAAK				
Respondent	Aantal hospitale	Aantal hospitale	Aantal werkers	Aantal werkers
A	2	(3)	4	(5)
B*		(4)		(5)
C	4	(3)	11	(11)
D	9	(4)	19	(5)
E	2	(1)	8	(6)

* Respondent B het nie die vraag beantwoord nie.

() Die syfers wat in hakies aangedui word, is deur die Advieskomitee voorsien.

Indien die inligting in tabel 5.7 vergelyk word met die gegewens wat die skrywer van die Advieskomitee in die verband gekry het (getalle wat in hakies aangebring is), blyk daar groot verwarring te bestaan ten opsigte van die hoofde se adviserende taak. Geeneen van die respondente het of die aantal hospitale of die aantal maatskaplike werkers dieselfde aangetoon nie. Dit dui daarop dat hierdie diens aan die kleiner hospitale nie suksesvol funksioneer nie en bring terselfdertyd aan die lig dat daar binne die KPA 'n tekort is aan hoof-poste. Indien meer hoofde binne die KPA aangestel kan word, sal ook die kleiner hospitale meer effektief bestuur kan word.

5.3 SUPERVISIE

Ten einde die supervisedienste van die KPA na te gaan, is daar gelet op die hoofde se definiëring van supervisie en konsultasie. Die rol van supervisie in die maatskaplikewerk-professie en die aandeel daarvan in die bereiking van die organisasie se doelstellings, is ook ondersoek. Daar is gepoog om vas te stel of die hoofde nog betrokke is by supervisie en om te bepaal deur watter bronne die supervisors van die KPA geskool is om supervisie te doen. Daarna is die aard en omvang van supervisie bepaal, deur aandag te skenk aan die benutting van supervisie en konsultasie, die gereeldheid van supervisiesessies, die oorskakeling van supervisie na konsultasie en die evalueringskriteria wat die oorskakeling na konsultasie aandui. Die aanbieding van supervisie is ondersoek en daar is gefokus op die vereistes

waarvolgens supervisie aangebied moet word, asook die metodes van onderrig wat benut moet word. Laastens is ondersoek ingestel na die funksies van supervisie naamlik die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies.

5.3.1 Definisie van supervisie

Die siening van die hoofde aangaande supervisie, is vervat in tabel 5.8 en is opgestel vanuit hul definiëring van supervisie.

TABEL 5.8 - SIENING VAN HOOFDE AANGAANDE SUPERVISIE

RESPONDENT						
Hoofde se siening van Supervisie	A	B	C	D	E	Totaal
Indiensopleiding	1					1
Oriëntering	1					1
Skoling/Onderrig	1		1		1	3
Integrering van teorie en praktyk	1					1
Professionele ontwikkeling	1	1				2
Administratief			1		1	2
Ondersteuning			1	1	1	3
Om effektiewe dienslewering te verseker			1	1	1	3
Verantwoordbaarheid te bevorder				1		1
TOTAAL	5	1	4	3	4	17*

* Respondente kon meer as een antwoord aandui.

Volgens 'n ontleding, soos gemaak in tabel 5.8, blyk dit dat drie van die vyf respondente erkenning verleen aan die supervisor se onderrig- en ondersteunende funksies. Slegs twee van die respondente het melding gemaak van die supervisor se administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies. Dit mag te wyte wees aan die feit dat slegs twee van die respondente 'n teoretiese agtergrond het ten opsigte van supervisie (tabel 5.2). As 'n kruisontleding met tabel 5.3 gedoen word, blyk dit dat al die hoofde supervisie gedoen het. Indien hul kennis van die funksies van supervisie inaggeneem word, wil dit voorkom asof hulle nie oor genoegsame kennis insake supervisie beskik nie. Uit tabel 5.8 blyk dit dat slegs twee van die vyf respondente verwys na die administratiewe funksies van die supervisor, terwyl een respondent verwys het na aspekte van die administratiewe funksie (indiensopleiding en die oriëntering van die maatskaplike werkers). Weekes (1987:137) het bevind dat geen van die hoofde wat in sy ondersoek betrek is, verwys het na die administratiewe funksie van supervisie nie. Dit wil dus voorkom asof daar by die hoofde van die KPA 'n groter bewuswording en kennis van die administratiewe funksie van supervisie bestaan.

Oor die algemeen blyk die respondente meer produktiwiteit-georiënteerd as werker-georiënteerd te wees. Drie respondente het aangetoon dat supervisie meer effektiewe maatskaplikewerk-dienslewering tot gevolg het, terwyl slegs twee respondente erkenning verleen het aan die bydrae wat supervisie tot die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker lewer. Die respondente het almal algemene doelstellings van onderrig soos integrering van teorie en praktyk en die bevordering van verantwoordbaarheid ingesluit as primêre doelstellings van supervisie. Slegs twee van die respondente se siening van supervisie sluit aan by die literatuur (Kadushin, 1985:24) en verwys na die funksies van supervisie wat lei tot meer effektiewe dienslewering deur die maatskaplike werkers. Indien die hoofde se definiëring van supervisie vergelyk word met die van Austin (1981:11) en Kadushin (1985:24), blyk dit dat drie van die vyf hoofde van die KPA nie oor 'n teoreties korrekte begrip van supervisie beskik nie. Indien die bevindinge ten opsigte van die hoofde se opleiding (punt 5.2.2 van hierdie hoofstuk) inaggeneem word, blyk dit dat een van die hoofde opleiding rakende supervisie deurloop het en een van die hoofde supervisie as 'n onderafdeling van 'n ander kursus behandel het. As gevolg van 'n gebrek aan gespesialiseerde kennis omtrent supervisie, was drie van die hoofde van die KPA nie in staat om supervisie teoreties korrek te definieer nie.

5.3.2 Definisie van konsultasie

Die hoofde se siening van konsultasie, is verkry vanuit hul definiëring daarvan tydens die ondersoek. Dit is verwerk en word in tabel 5.9 uiteengesit.

TABEL 5.9 - SIENING VAN HOOFDE AANGAANDE KONSULTASIE

RESPONDENT						
Hoofde se siening van konsultasie	A	B	C	D	E	Totaal
Werker wat selfstandig kan funksioneer	1			1		2
Werker wat in uitsonderlike gevalle leiding nodig	1					1
Op aanvraag van werker		1			1	2
Minder gereeld		1				1
Aard en omvang verskil van supervisie		1				1
Proses			1	1	1	3
Tussen twee professionele persone			1			1
Hulp met spesifieke probleme op MW-vakgebied			1		1	2
Steeds verantwoordbaar teenoor organisasie en kliënte				1		1
Probleemoplossing					1	1
TOTAAL	2	3	3	3	4	15*

* Die respondente kon na meer as een aspek verwys.

Uit tabel 5.9 blyk dit dat die respondente probleme ondervind het om konsultasie te definieer. Volgens die literatuur blyk konsultasie 'n proses van probleemoplossing te wees wat geskied deur middel van 'n vertrouensverhouding en bestaan uit 'n reeks van opeenvolgende stappe ten einde 'n spesifieke doel te bereik (Kadushin, 1977:25; Collins, Pancoast en Dunn, 1977:4). Slegs een respondent het 'n goeie begrip van die teoretiese siening van konsultasie geopenbaar en genoem dat dit 'n proses van probleemoplossing is wat op aanvraag van die maatskaplike werker geskied en met betrekking tot 'n spesifieke probleem. Die meeste van die respondente het kriteria vir of eienskappe van konsultasie uitgelig. Dit is duidelik dat al die respondente konsultasie verskillend beskou en toepas. Stringer (1961:87) het gemeld dat die maatskaplikewerk-professie net suksesvolle konsultante sal hê indien hulle opgelei word en bygevoeg dat konsultante net opgelei kan word as daar duidelikheid bestaan oor die kennis en vaardigheid wat daarvoor benodig word. Dit blyk dat daar binne die KPA nog groot onduidelikheid bestaan rakende die kennis en vaardigheid waarvoor die konsultant moet beskik, asook die proses waarvolgens konsultasie geskied. Uniforme beleid of riglyne ten opsigte van konsultasie, ontbreek binne die KPA. Duidelike beleid en prosedures is van belang en sluit 'n sisteem van evaluering in, aan die hand waarvan maatskaplike werkers se gereedheid vir konsultasie bepaal kan word.

5.3.3 Rol van supervisie

Die rol van supervisie sal eerstens bespreek word deur te bepaal watter invloed dit op die maatskaplikewerk-professie het en tweedens ter bereiking van die departement se doelstellings.

(a) Rol van supervisie in die maatskaplikewerk-professie

TABEL 5.10 - ROL VAN SUPERVISIE IN DIE MAATSKAPLIKEWERK-PROFESSIE

ROL VAN SUPERVISIE IN MW-PROFESSIE					
Respondent	A	B	C	D	E
Professionele ontwikkeling van werker	1		2	1	1
Effektiewe dienslewering	2		1		
Belangrike rol		1			

* 1 vir primêre 2 vir sekondêre rol

Al die respondente verleen erkenning aan die noodsaaklike rol wat deur supervisie in die maatskaplikewerk-professie gespeel word en dit sluit aan by wat Nel (1977:169) bevind het. Die respondente het, soos blyk uit tabel 5.10, meestal verwys na die professionele ontwikkeling van die maatskaplike werker as die primêre rol van supervisie. Slegs twee respondente het verwys na die lewering van effektiewe dienste, terwyl een van die twee respondente dit as die sekondêre rol van supervisie beskou. Hieruit is dit duidelik dat die respondente meer werker- as produktiwiteitsgeoriënteerd is. Indien hierdie gegewens vergelyk word met di, van tabel 5.8, is die bevindinge teenstrydig. Volgens tabel 5.8 blyk die hoofde meer produktiwiteitsgeoriënteerd te wees. Hierdie teenstrydigheid kan toegeskryf word aan die feit dat, soos bevind met tabel 5.8, slegs twee van die respondente oor 'n teoreties korrekte begrip van supervisie beskik. Austin (1981:3) beklemtoon dat die verhouding tussen die supervisor en die maatskaplike werker meer produktiwiteitsgeoriënteerd moet wees, ten einde by te dra tot die bereiking van die organisasie se doelstellings.

(b) Rol van supervisie ter bereiking van die organisasie se doelstellings

**TABEL 5.11 - ROL VAN SUPERVISIE TER BEREIKING VAN DIE
DEPARTEMENT SE DOELSTELLINGS**

	RESPONDENT				
Rol van supervisie ter bereiking van Departementele doelstellings	A	B	C	D	E
Werkers teken kontrak wat supervisie verplig	1				
Belangrike rol		1			
Handhawing van standaarde			1		
Nakoming van beleid			1		
Bywerk van prosedures en bronne			1		
Meer effektiewe dienslewering				1	1
Voorvereiste deur drie funksies van supervisie					1

Omdat die organisasie se doelstellings deur middel van supervisie bereik kan word, is dit ook makliker om dienslewering te verantwoord (Kadushin, 1976:23; Austin, 1981:15; Middelman en Rhodes, 1985:118). Daarom hou supervisie voordele in vir die organisasie. 'n Totaal uiteenlopende reaksie is van die respondente verkry rakende die rol wat supervisie speel ter bereiking van die departement se doelstellings (sien tabel 5.11). Almal was dit eens dat supervisie wel die bereiking van doelstellings moontlik maak. Dit sluit aan by Middleman en Rhodes (1985:146), wat die supervisor se taak omskryf as leiding aan die maatskaplike werker om effektiewe dienste te lewer, sodat die organisasie se doelstellings daardeur bereik kan word, daar in die kliëntsisteem se behoefte voorsien kan word, professionele optrede van personeel verhoog kan word en 'n verantwoordbare maatskaplikewerk-diens gelewer kan word.

5.3.4 Hoofde se betrokkenheid by supervisie

Daar is deur middel van hierdie ondersoek bepaal wat die hoofde se betrokkenheid by supervisie is en dit word bekend gemaak in tabel 5.12.

TABEL 5.12 - HOOFDE SE BETROKKENHEID BY SUPERVISIE

BETROKKENHEID BY SUPERVISIE			
Respondent	Ja	Nee	Totaal
A	1*		1
B	1		1
C	1		1
D	1		1
E		1	1
TOTAAL	4	1	5

* Respondent A is betrokke by supervisie, maar slegs op 'n aflosbasis - indien van die supervisors afwesig is.

Die meerderheid hoofde, naamlik vier uit die vyf, is volgens tabel 5.12 steeds betrokke by supervisie. Daar was by die hoofde uiteenlopende menings omtrent hul betrokkenheid by supervisie. Dit het gestrek van frustrerend en 'n bykans onmoontlike taak, tot by geen probleem en geniet die betrokkenheid. Uit die vier

respondente wat steeds betrokke is by supervisie, het die helfte (twee) dit positief beleef en die ander helfte (twee) dit negatief beleef. 'n Ontleding daarvan toon dat van die twee respondente wat dit positief beleef het, doen een supervisie op 'n aflosbasis en die ander respondent beskik oor die meeste supervisors en het net een maatskaplike werker wat supervisie ontvang. Beide hierdie respondente kan dus, omdat hul supervisieverpligtinge nie veel blyk te wees nie, tesame met hul taak en verantwoordelikheid as hoof ook supervisie doen en dit positief beleef. Die respondente (twee) wat negatief oor hul betrokkenheid by supervisie voel, doen supervisie op 'n permanente basis en een van die twee respondente beskik oor geen supervisors wat met die taak behulpsaam kan wees nie. Dit is dus duidelik dat beide hierdie respondente dit moeilik vind om as supervisor op te tree en steeds hul take en verantwoordelikhede as hoof ook by te hou. Dit wil dus voorkom asof 'n hoof nie ook die verantwoordelikheid as supervisor behoort te dra nie. Crow & Odewahn (1987:1) beklemtoon dat bestuur 'n terrein geword het wat gespesialiseerde kennis en opleiding verg, ten einde effektief en doeltreffend die uitdagings as hoof te kan bereik. Juis dit impliseer dat die hoof nie steeds by supervisie betrokke kan bly nie, maar hom moet oriënteer ten opsigte van die bestuursaspekte.

5.3.5 Bronne waardeur supervisor geleer het om supervisie te doen

Daar is verskillende bronne waardeur die supervisor kan leer om sy taak as supervisor te vervul en in tabel 5.13 word gelet op die wyses waarop die supervisors van die KPA dit aangeleer het. Die hoofde van die KPA het gemiddeld 'n week tyd gehad waarin die vraelyste voltooi kon word. In hierdie tydperk kon hulle dus met hul supervisors konsulteer, ten einde hierdie vraag namens die 14 supervisors te kon beantwoord.

TABEL 5.13 - BRONNE WAARDEUR SUPERVISOR GELEER HET OM SUPERVISIE TE DOEN

Respon- dente	BRONNE					
	Formele- opleiding	Indiens- op- leiding	Self- studie	Kollegas	Persoon- like ervaring	Ander (kursusse byge- woon)
A	1				1	
B	1**	1				
C	1**					
D	1**	1	1		1	
E		1	1		1	
F		1	1		1	
G		1	1		1	
H		1	1	1	1	
I		1	1	1	1	
J	1		1	1	1	
K	1		1	1	1	
L	1	1				1
M	1	1				1
N		1	1			1
TOTAAL*	8	10	9	4	9	3

* Die vyf hoofde het namens die supervisors die vraag beantwoord, maar kon met hul konsuleer.

** Supervisie het net 'n onderafdeling uitgemaak van die kursus wat gevolg is.

Uit tabel 5.13 blyk dat die meerderheid van die supervisors van die KPA supervisie aangeleer het deur middel van indiensopleiding. Weekes (1987:148,152) het ook in

sy ondersoek bevind dat die meeste supervisors deur middel van indiensopleiding geleer het om supervisie te doen. In hierdie ondersoek volg selfstudie en die aanleer vanuit persoonlike ervaring, in die tweede plek en derde plek as die belangrikste bronne waardeur supervisie aangeleer is. Kadushin (1985:298) het genoem dat om 'n maatskaplike werker te wees, nie 'n persoon in staat stel om supervisie te doen nie. Hy vervolg deur te meld dat min supervisors, wanneer hul aangestel word, oor formele onderrig beskik rakende hul taak as supervisor. Formele opleiding as die bron van onderrig, neem in hierdie ondersoek die vierde plek in. Agt van die veertien supervisors in die KPA het formele onderrig insake supervisie ontvang. Drie van die agt respondente wat formele onderrig ontvang het, het dit slegs as 'n onderafdeling van 'n ander kursus behandel. Dit wil dus voorkom asof die meerderheid van die supervisors in die KPA (agt uit veertien), oor die nodige kennis en vaardigheid beskik om supervisie te doen. 'n Vergelyking met die bevindinge in tabel 5.2, dui daarop dat slegs twee hoofde formele onderrig ten opsigte van supervisie ontvang het. Op die top- en middelvlakbestuur is daar dus tien uit die negentien persone wat oor formele onderrig aangaande supervisie beskik - waarvan vier supervisie slegs as 'n onderafdeling van 'n ander kursus behandel het. Derhalwe blyk dit dat daar in die KPA se topstruktuur steeds 'n tekort is aan persone met formele onderrig insake supervisie.

Nel (1977:170) het bevind dat 51,3% van die supervisors wat by haar ondersoek betrek is, nie oor die minimum kwaliteit-opleiding beskik het om hulle taak uit te voer nie. Sy gaan verder deur te noem dat supervisors gekeur moet word en wel aan 'n minimum teoretiese opleiding te voldoen, oor die minimum tydperk van praktykervaring moet beskik en 'n aanleg in didaktiese vermoëns moet toon. Die skrywer wil hierby aansluit deur te noem dat met die instel van keuringstandaarde en met die neerlê van beleid oor die implementering van supervisiedienste, effektiewe supervisiedienste verseker sal kan word.

5.3.6 Aard en omvang van supervisie

Ondersoek is ingestel na die benutting van supervisie en konsultasie, die gereeldheid van supervisiesessies, die oorskakeling van supervisie na konsultasie en die evalueringskriteria vir hierdie oorskakeling.

(a) Benutting van supervisie en konsultasie

Alle respondente het in die ondersoek gemeld dat hul maatskaplike werkers óf supervisie óf konsultasie ontvang. Een respondent het gespesifiseer dat nuwe maatskaplike werkers supervisie ontvang, terwyl die ervare maatskaplike werkers oorgeskakel word na konsultasie. Twee respondente het genoem dat daar beplan word om alle maatskaplike werkers op of supervisie of konsultasie te plaas, maar dat daar by sekere maatskaplike werkers weerstand ervaar word om van konsultasie gebruik te maak. Die skrywer is van mening dat 'n gebrek aan kennis oor die aard en benutting van konsultasie in die algemeen, 'n faktor is wat moontlik aanleiding kan gee tot die weerstand by maatskaplike werkers. Parsons en Meyers (1984:178) verwys na maatskaplike werkers se weerstand teen konsultasie en meld dat dit een van die volgende vorme kan aanneem naamlik onttrekking, verbale aanvalle, meningsverskille, 'n voorwaardelike saamstem met gedagtes, deur geen reaksie te toon nie, ontoepaslike reaksies en deur vae reaksies. Hulle gaan verder deur te noem dat dit deur middel van konfrontasie hanteer moet word, maar op so 'n wyse dat dit deur die maatskaplike werker positief ervaar sal word. Gesien in die lig daarvan dat die meeste van die hoofde (vier uit vyf) probleme ervaar het om konsultasie duidelik te omskryf en daar ook geen beleid vir konsultasie bestaan nie, kan dit faktore wees wat bydra tot die weerstand wat by maatskaplike werkers in die verband bestaan.

(b) Gereeldheid van supervisiesessies

Die bevindinge van die ondersoek met betrekking tot die gereeldheid van supervisiesessies, word in tabel 5.14 uitgespel.

TABEL 5.14 - GEREELDHEID VAN SUPERVISIE

Respondent	GEREELDHEID					
	Elke 3 maande	Elke 2 maande	Elke maand	Twee weekliks	Meer gereeld	Weekliks
A	1					
B			1*			
C					1	
D						1*
E						1*

* Respondente B, D en E vermeld dat nuwe maatskaplike werkers weekliks supervisie ontvang.

Drie van die hoofde het genoem dat nuwe maatskaplike werkers weekliks supervisie ontvang, terwyl twee gespesifiseer het dat dit vir 'n tydperk van 'n jaar geld. Respondent A het vermeld dat supervisie gedoen word na gelang van die maatskaplike werker se ervaring, tempo van ontwikkeling en probleme wat ondervind word. Volgens respondent E hang supervisie af van die geïdentifiseerde behoeftes en leerbehoefte van elke maatskaplike werker. Met Higgs (1987:211) se ondersoek, wat ook in 'n hospitaal gedoen is, het die maatskaplike werkers aanbeveel dat supervisie gereeld en op vasgestelde tye moet plaasvind en voldoende tyd daarvoor ingeruim moet word. Uit hierdie ondersoek (tabel 5.14), blyk dit dat by drie van die hospitale, supervisie ten opsigte van die nuwe maatskaplike werkers wel op 'n gereelde grondslag geskied. Indien 'n kruisontleding met tabel 5.6 gedoen word, kan afgelei word dat as gevolg van onvoldoende supervisorsposte binne die KPA, supervisie nie suksesvol gedoen sal kan word nie. Die postestruktuur is dus 'n faktor wat bydra tot ongereelde supervisiesessies.

(c) Oorskakeling van supervisie na konsultasie

In tabel 5.15 word 'n uiteensetting verskaf aangaande die bevindinge van die ondersoek met betrekking tot die maatskaplike werker se oorskakeling van supervisie na konsultasie.

TABEL 5.15 - OORSKAKELING VAN SUPERVISIE NA KONSULTASIE

Respondent	OORSKAKELING NA							
	Min-der as een jaar	Een jaar	Twee jaar	Drie jaar	Vier jaar	Onbe-paalde tyd	Skakel nie oor	MW ont-wikke-ling
A								1*
B							1	
C		1						
D		1						
E								1*

* Volgens respondent A en E skakel maatskaplike werkers oor na konsultasie na gelang van vordering en selfstandigheid.

Twee respondente het vermeld dat die oorskakeling nie tydsgebonde is nie, maar persoonsgerig. Een respondent het genoem dat sommige maatskaplike werkers nooit die konsultasie-vlak bereik nie, wat meebring dat daar geen sprake van oorskakeling van supervisie na konsultasie bestaan nie en supervisie dus as 'n aaneenlopende proses beskou word. Di, siening bevestig Kadushin (1977:23) se woorde dat: "...consultation as a social work process is, as yet, a matter of limited interest and concern to the profession." Konsultasie word nog nie in die maatskaplikewerk-professie as 'n bykomende funksie, wat aanvullend tot supervisie benut kan word, beskou nie.

In Higgs (1987:211) se ondersoek het die maatskaplike werkers aanbeveel dat supervisie, by blyke van selfstandige funksionering, ten gunste van konsultasie getermineer moet word. Twee van die respondente in hierdie ondersoek het gemeld dat oorskakeling na konsultasie plaasvind na gelang van die maatskaplike werker se vordering en selfstandigheid. Geen formele evaluering, uitgesonderd die KPA se evalueringstelsel vir bevorderbaarheid, word gedoen van die maatskaplike werkers se dienslewering met die oog op oorskakeling van supervisie na konsultasie nie (5.3.6 [d]). Dit kan meebring dat daar geen formele oorskakeling na konsultasie plaasvind nie. By twee van die hospitale word supervisie vir maatskaplike werkers na een jaar van dienslewering getermineer, terwyl 'n ander hospitaal nooit supervisiendienste termineer nie. Oor die algemeen wil dit voorkom asof daar binne die KPA nie uniforme standaarde of riglyne bestaan vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie nie.

(d) Evalueringskriteria wat oorskakeling na konsultasie bepaal

Om die oorskakeling van supervisie na konsultasie glad te laat verloop, sal daar duidelike beleid en kriteria moet bestaan waarvolgens bepaal kan word wanneer 'n maatskaplike werker onafhanklik kan funksioneer, ingestel is op voortgesette ontwikkeling en meestal voldoen aan die vereistes van die onderrigmodel. Kadushin (1985:464) noem dat daar in die maatskaplikewerk-professie 'n gebrek bestaan ten opsigte van formele prosedures, waarvolgens bepaal kan word wanneer supervisie getermineer moet word. Indien die maatskaplike werker se oorskakeling na konsultasie by wyse van formele prosedures of evalueringskriteria bepaal word, sal dit voorkom dat die onervare maatskaplike werker te gou oorgeskakel word na konsultasie, of dat die ervare maatskaplike werker te lank op supervisie gehou word.

Vier van die respondente in hierdie ondersoek het vermeld dat die KPA se evalueringsstelsel vir bevorderbaarheid, wat in elk geval toegepas moet word, gebruik word as metingskaal. Een van die vier respondente het die evalueringsstelsel van die KPA aangepas, uitgebrei en aspekte bygevoeg soos verslagskrywing, werkvloei en die handhawing van tydstandaarde. Slegs een respondent het verwys na die gebruik van die vyf komponent model vir evaluering, maar dit is steeds in die beplanningstadium en word nog nie benut vir evaluering nie. Uit die bevindinge is 'n vorige gevolgtrekking wat gemaak is by 5.3.6 (c) bevestig, naamlik dat daar geen evalueringskriteria spesifiek vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie bestaan nie. Die KPA se evalueringsstelsel vir bevorderbaarheid word benut, maar dit blyk nie effektief te wees ten einde te bepaal of 'n maatskaplike werker van supervisie na konsultasie kan oorskakel nie. Indien die supervisor van die KPA tydens supervisie onderrig aan die hand van die onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram (sien hoofstuk 2), sal dit ook gebruik kan word ten einde die maatskaplike werker te evalueer om te bepaal of oorskakeling na konsultasie aangewese is. Die onderrigmodel verleen nie alleen struktuur aan die onderrigproses nie, maar bepaal ook watter kennis en vaardigheid die maatskaplike werker oor moet beskik ten einde 'n effektiewe diens te lewer. Indien die maatskaplike werker meestal voldoen aan die vereistes van die onderrigmodel, sal dit 'n aanduiding wees dat oorskakeling van supervisie na konsultasie kan plaasvind.

5.3.7 Aanbieding van supervisie

(a) Vereistes waarvolgens supervisie aangebied moet word

Tydens supervisie word daar aandag geskenk aan die leerbehoefte wat op die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende vlakke geïdentifiseer is (Kadushin, 1976:21). Om effektief te onderrig, moet daar aandag geskenk word aan die opstel van 'n onderrigmodel, 'n onderrigevaluering en 'n onderrigprogram vir elke maatskaplike werker (Botha, 1985:245; Kadushin, 1985:167). In die deurvoer van die onderrigproses, moet die supervisor die beginsels van volwasse leer in ag neem (Knowles, 1971:39), die onderrigbeginsels en -tegnieke toepas (Kadushin, 1985:146) en ingestel wees op die leer- en onderrigstyle (Jacobs, 1984:100; Botha, 1985:242). Al die hoofde in hierdie ondersoek het gemeld dat daar wel vereistes bestaan ten opsigte van die aanbieding van supervisie. Een respondent het genoem dat die vereistes vir die aanbieding van supervisie nie op skrif is nie. Die vereistes wat deur die respondente uitgelig is, behels die gereeldheid van supervisie, supervisieverslae, bronne, prosedures, doelstellings, blootstelling aan teorie, vloei van

werk, norms en standarde. Slegs een respondent het verwys na die teoretiese raamwerk van supervisie, sonder om daarop uit te brei. Dieselfde respondent het bygevoeg dat as gevolg van beperkinge binne die KPA (soos die afwesigheid van 'n struktuur vir die supervisors), dit nie ten volle toegepas kan word nie. Dit wil dus voorkom asof daar binne die KPA geen teoretiese vereistes bestaan ten opsigte van die aanbieding van supervisie nie en elke supervisor dit na goeë dunde deurvoer. Met die KPA se inkorting op finansies, die afskaling van poste en die beperking wat gestel is op nuwe tegnologiese hulpmiddels, bevind die maatskaplike werker hom in 'n opset met steeds toenemende eise vir aanspreeklikheid. Botha (1985:239) beklemtoon dat die maatskaplikewerk-praktyk, deur middel van hoogstaande supervisieleiding kan verseker dat die maatskaplike werker meer effektiewe dienste lewer en sodoende aan die eise vir aanspreeklikheid voldoen. Indien die toesighouers van die KPA hoogstaande supervisieleiding aan maatskaplike werkers wil bied, sal daar wegbeweeg moet word van 'n probeer-en-tref supervisiestyl. Inaggenome die bevindinge in tabel 5.6, dat daar in werklikheid binne die KPA 'n tekort is aan supervisors en in tabel 5.13, dat slegs agt uit die veertien supervisors oor formele opleiding beskik, kan dit die oorsaak wees hoekom supervisedienste binne die KPA nie aan die teoretiese vereistes voldoen nie. Duidelike kriteria sal neergelê moet word oor die kennis en vaardigheid waaroor die supervisor moet beskik, asook die wyse waarop supervisie in die praktyk deurgevoer moet word.

(b) Metodes van supervisie wat gebruik word

Ondersoek is ingestel na die metodes van supervisie wat binne die KPA benut word. Die hoofde het ongeveer 'n week gehad waarin vraelyste voltooi moes word en kon dus met hul supervisors gekonsulteer. In tabel 5.16 word 'n samevatting gegee van die hoofde se kommentaar.

TABEL 5.16 - METODES VAN SUPERVISIE

METODES			
Supervisors en hoofde	Individuele supervisie	Groepsupervisie	Beide
A			1
B			1
C			1
D	1		
E	1		
F			1
G			1
H			1
I			1
J			1
K			1
L			1
M			1
N			1

* Respondente het namens hul supervisors geantwoord, maar kon met hulle konsulteer.

Beide Weekes (1987:139) en Higgs (1987:99) het bevind dat groepsupervisie as onderrigmedium onderbenut was. Volgens die respondente in hierdie ondersoek (tabel 5.16), gebruik 12 van die 14 toesighouers beide individuele- en groepsupervisie. Daarvolgens maak die oorgrote meerderheid van supervisors ook van groepsupervisie as 'n metode van onderrig gebruik. Dit wil dus voorkom asof die waarde van groepsupervisie intussen besef is, of andersins het die respondente positief gereageer op die gebruik van groepsupervisie, terwyl hulle eintlik personeelvergaderings of personeelontwikkeling in gedagte gehad het. Omdat die

inhoud en aard van groepsupervisiesessies nie deur die ondersoek gedek is nie, kon uitsluitel daaroor nie verkry word nie. Weekes (1987:140) het bevind dat die supervisors wat hy in sy ondersoek betrek het, nie so positief as die hoofde omtrent groepsupervisie was nie. Uit hierdie ondersoek blyk dit dat die supervisors van die KPA die waarde van groepsupervisie besef en beide metodes van onderrig benut

5.3.8 Funksies van supervisie

Supervisie berus hoofsaaklik op drie funksies naamlik die administratiewe-, onderrig- en ondersteunende funksies en daar sal afsonderlik gelet word op die bevindinge wat vanuit die ondersoek verkry is.

(a) Administratiewe funksie

Al die respondente glo dat die supervisor wel 'n administratiewe funksie het. Dit is in lyn met wat Higgs (1987:212) bevind het, maar sy het 'n aanbeveling gemaak dat daar nie 'n eensydige fokus op die administratiewe funksie moet wees nie. In tabel 5.17 (p.130) word die take wat deur die respondente as deel van die administratiewe funksie van die supervisor beskou word, uiteengesit.

Omdat die supervisor homself op die middelbestuursvlak bevind, is dit noodsaaklik dat hy oor kennis en vaardigheid van die administratiewe funksies van bestuur sal beskik. Volgens tabel 5.17 word die administratiewe funksie as deel van die supervisor se verantwoordelikheid eenparig deur al die respondente onderskryf en wel as bestaande uit beplanning, personeelevaluering, werkladingbestuur, die formulering van beleid, verslagskrywing en die uitvoering van gesag. In 'n ondersoek gedoen deur Liebenberg (1989:400), is bevind dat die hoofde positief gevoel het oor die betrokkenheid van supervisors by beleidformulering, maar in 'n mindere mate van mening was dat die supervisor toegerus was vir die taak om inspraak te lewer. Met hierdie ondersoek is dit bevestig, aangesien die hoofde baie positief gevoel het oor die supervisors se betrokkenheid by die formulering van beleid, maar dit is onseker in hoe 'n mate dit in die praktyk realiseer. Die administratiewe funksies wat deur vier respondente as 'n belangrike deel van die supervisor se taak geag word, is organisering, kontrolering, die skep van kommunikasiekanale, koördinering, personeelontwikkeling en die bereiking van die organisasie se doelstellings. Drie respondente het personeelverkryging, kantoorbestuur en deelname aan bestuur, as take van die supervisor se administratiewe funksie beskou. Al die genoemde bestuurstake en bestuursaktiwiteite (tabel 5.17), is in 'n meerdere of mindere mate

deel van die toesighouer se administratiewe funksie op die middelbestuursvlak en is as sodanig deur meeste van die respondente erken.

TABEL 5.17 - ADMINISTRATIEWE FUNKSIE VAN SUPERVISIE

RESPONDENT						
Take	A	B	C	D	E	Totaal
Beplanning	1	1	1	1	1	5
Organisering		1	1	1	1	4
Aktivering			1		1	2
Kontrolering		1	1	1	1	4
Skep van kommunikasiekanale	1	1	1		1	4
Koördinerings		1	1	1	1	4
Personeelverkryging	1		1		1	3
Personeelontwikkeling	1	1	1		1	4
Personeelevaluering	1	1	1	1	1	5
Werkkladingbestuur	1	1	1	1	1	5
Kantoorbestuur			1	1	1	3
Formulering van beleid	1	1	1	1	1	5
Deelname aan bestuur		1	1		1	3
Verslagskrywing	1	1	1	1	1	5
Uitvoering van gesag	1	1	1	1	1	5
Bereiking van organisasie doelstelling		1	1	1	1	4
TOTAAL	9	13	16	11	16	65*

* Die respondente kon meer as een antwoord gee.

(b) Onderrigfunksie

Nel (1987:137) het bevind dat daar 'n definitiewe leemte bestaan met betrekking tot die onderrigfunksie van supervisie. Hierdie leemte ten opsigte van onderrig word deur Higgs (1987:102) onderskryf, maar sy is van mening dat die onderrigfunksie nie as gevolg van die gebrek aan 'n deeglik geëvalueerde program, minder aandag as die administratiewe- en ondersteunende funksies van supervisie moet geniet nie.

Vier van die vyf hoofde in hierdie ondersoek is die mening toegedaan dat die supervisors wel 'n onderrigfunksie het, terwyl een hoof gemeld dat daar nie tyd of die nodige mannekrag is om dit te onderneem nie. Indien 'n kruisontleding gedoen word met tabel 5.6, word daar gevind dat dit di, respondent was, wat behalwe die taak en verantwoordelikheid as hoof, ook die supervisie van 12 maatskaplike werkers moet behartig. Die uitbouing van die onderrigfunksie is in die ondersoek van Higgs (1987:211) deur 33,3% van die maatskaplike werkers in diens van vier hospitale van die KPA as 'n aanbeveling aangetoon. Dit wil voorkom asof hierdie aspek na aanleiding van hierdie ondersoek steeds verdere aandag moet geniet. Die onderrigfunksie, soos dit tans binne die KPA verrig word, word vervolgens ondersoek en daar word gelet op die gebruik van die onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram tydens supervisie.

(i) Onderrigmodel

Deur middel van die onderrigmodel (Botha, 1985:243; Kadushin, 1985:167), word die maatskaplike werker se kennis, vaardigheid en houding ten einde effektiewe diens te lewer, bepaal en ontwikkel. Vier van die respondente het aangetoon dat 'n onderrigmodel gebruik word. Een van die respondente het genoem dat geen onderrigmodel gebruik word nie en voel dat die personeeltekort binne die KPA die gebruik daarvan onmoontlik maak. Dit wil voorkom asof die KPA se evalueringstelsel vir bevorderbaarheid deur die meeste hoofde as die onderrigmodel vir maatskaplike werkers in die KPA aanvaar word. Die toepaslikheid van die evalueringstelsel van die KPA as onderrigmodel sal verdere navorsing verg, ten einde te bepaal of dit die effektiwiteit van die maatskaplike werkers se dienslewering meet. Die gebruik van die onderrigmodel is noodsaaklik, aangesien dit struktuur verleen aan die onderrigproses en die onderrigfunksie daarsonder nie effektief of doeltreffend toegepas kan word nie.

(ii) Onderrigevaluering

Indien die vereistes vir 'n onderrigevaluering soos uiteengesit deur Botha (1985:245) en Kadushin (1976:145), inaggeneem word, sal 'n onderrigevaluering die volgende aspekte insluit. Die maatskaplike werker se leerbehoefte, persoonlike prestasievermoë, werksondervinding, standaard van dienslewering, vlak van motivering, gesindheid teenoor supervisie, vermoë tot selfstandige funksionering, persoonlike belangstellings, aanpassingsvermoë, hantering van professionele verhoudings en benutting van nuwe kennis moet daarin vervat word. Behalwe by een van die hospitale, beskik al die ander supervisors van die KPA wel oor 'n onderrigevaluering vir die maatskaplike werkers of is in die proses om die gebruik van onderrigevaluering in werking te stel. Dit wil voorkom asof die KPA se evalueringstelsel vir bevorderbaarheid in die meeste gevalle dien as die onderrigmodel en dat dit ook deur die meeste van die hoofde as die onderrigevaluering vir die maatskaplike werkers binne die KPA beskou word.

(iii) Onderrigprogram

Deur middel van die onderrigprogram kan die maatskaplike werker se leerbehoefte geprioritiseer word, kan daar bepaal word watter kennis en vaardigheid aandag sal geniet en hoe dit gedoen sal word (Kadushin, 1976:145-147; Botha 1985:245). Twee van die respondente meld dat in hul hospitaal die onderrigfunksie van supervisie volgens 'n opgestelde onderrigprogram gerig word. Drie respondente meld dat 'n onderrigprogram nie tydens supervisie benut word nie, maar een van die drie respondente het bygevoeg dat dit tans in die beplanningsfase is. Een van die vyf respondente het genoem dat die onderrigfunksie nie deur die maatskaplike werkers van die betrokke hospitaal as noodsaaklik beskou word nie. In 'n ondersoek wat Higgs (1987:211) by vier hospitale van die KPA gedoen het, het 22,9% van die maatskaplike werkers aangetoon dat die beter struktuurering van supervisie as 'n behoefte ervaar word. Die leemte wat by drie van die hospitale aangetref is ten opsigte van die benutting van onderrigprogramme tydens supervisie, kan moontlik toegeskryf word aan 'n gebrek aan kennis en vaardigheid aan die kant van die supervisors. Slegs agt van die veertien supervisors van die KPA beskik oor formele opleiding met betrekking tot supervisie (tabel 5.13) en dra moontlik nie kennis van hoe die benutting van 'n onderrigprogram die supervisor se effektiwiteit kan verbeter nie.

Samevattend blyk dit dat die onderrigfunksie van supervisie nie binne die KPA volgens die korrekte teoretiese vereistes uitgevoer word nie. Dit kan moontlik toegeskryf word aan 'n gebrekkige kennis by die supervisors oor die effektiewe implementering van die onderrigfunksie van supervisie. As gevolg van die gebrek aan tyd, mannekrag en 'n struktuur vir supervisie, bly die uitvoer van die onderrigfunksie by die meeste supervisors agterweë. Daar word berus by die feit dat maatskaplike werkers wel geëvalueer word vir bevorderbaarheid en die KPA se evalueringsisteem vir bevorderbaarheid word beskou as die onderrigmodel, onderrigevaluering en onderrigprogram. Geen druk kan op die toesighouers van die KPA geplaas word nie, omdat daar geen definitiewe struktuur vir supervisie bestaan nie en ook omdat die supervisors van vier van die respondente steeds ook gevalleladings hanteer. Aangesien die onderrigfunksie nie gebaseer is op 'n deeglik opgestelde onderrigmodel, 'n goed saamgestelde onderrigevaluering en 'n gesamentlik beplande onderrigprogram van elke maatskaplike werker nie, bestaan die moontlikheid dat daar meer klem op die administratiewe en ondersteunende funksies van supervisie gelê kan word.

(c) Ondersteunende funksie

In hoofstuk drie (3.6.3) word vermeld dat indien aandag geskenk word aan die maatskaplike werkers se vermoë tot die hantering en verwerking van spanning wat met die werk verbandhou, dit sal lei tot die verbetering van dienslewering. Al die respondente in hierdie ondersoek, was dit eens dat die supervisors 'n ondersteunende funksie het om te vervul. Wat die inhoud van die ondersteuningsfunksie betref, word dit in tabel 5.18 (p.134) uiteengesit.

Uit tabel 5.18 blyk dit dat die meeste van die take wat deur die supervisor as deel van die ondersteunende funksie uitgevoer moet word, deur al die respondente onderskryf word. Vier van die vyf respondente het elkeen van die take as deel van die ondersteunende funksie beskou, terwyl een respondent slegs agt van die dertien take as deel van die supervisor se ondersteunende funksie beskou. Hierdie respondent beskou nie die bevordering van die werker se selfstandige funksionering, nie-verbale kommunikasie, die verhoging van die werker se selfvertroue, die skep van geleenthede vir werker om sukses te behaal en die hantering van beroepsmatheid as deel van die ondersteunende funksie van die supervisor nie. Die uitsluiting van hierdie take deur die betrokke respondent, sal beter verstaan kan word in die lig daarvan dat dit dieselfde respondent is wat meld dat die maatskaplike werkers nie konsultasievlak kan bereik nie (tabel 5.15). Oor die algemeen is dit duidelik dat die

hoofde bewus is van die spanning wat met maatskaplikewerk-dienslewering gepaardgaan en word daar by hulle begrip aangetref vir die behoefte aan ondersteuning wat by maatskaplike werkers voorkom. Soos deur Higgs (1987:100) bevind, bevestig hierdie ondersoek ook dat die ondersteunende funksie van die supervisor binne die KPA sterk beklemtoom word. Die klem op ondersteuning kan toegeskryf word aan die bekendheid met ondersteuning as deel van die maatskaplikewerk-professie. Die gevaar bestaan dat daar in verhouding met die administratiewe- en onderrigfunksies, 'n oorheersende klem op die ondersteunende funksie geplaas kan word. Higgs (1987:100) waarsku supervisors teen die gebruik van die supervisiesessie as 'n blote ventilering van gevoelens. Aldrie funksies van supervisie is belangrik. Kadushin (1976:202) en Middleman en Rhodes (1985:121) verwys na die ondersteunende funksie as 'n belangrike taak van die supervisor, omdat dit deurlopend toegepas kan word en die spanning wat deur die administratiewe- en onderrig funksies veroorsaak word, deur die ondersteunende funksie geëlimineer kan word.

TABEL 5.18 - ONDERSTEUNENDE FUNKSIE VAN SUPERVISIE

Take	RESPONDENT					Totaal
	A	B	C	D	E	
Empatiese begrip	1	1	1	1	1	5
Nie-verbale kommunikasie	1		1	1	1	4
Aktief luister	1	1	1	1	1	5
Hulp met spanningsvolle take	1	1	1	1	1	5
Werker verwyder uit spanningsvolle situasie	1	1	1	1	1	5
Erkenning en waardering	1	1	1	1	1	5
Positiewe houding	1	1	1	1	1	5
Selfstandige optrede bevorder	1		1	1	1	4
Bywoning van kursusse aanmoedig	1	1	1	1	1	5
Werker se selfvertroue verhoog	1		1	1	1	4
Geleentheid skep vir werkersukses	1		1	1	1	4
Supervisor-werker verhouding verbeter	1	1	1	1	1	5
Beroepsmatheid hanteer	1		1	1	1	4
TOTAAL	13	8	13	13	13	60*

* Die respondente kon meer as een antwoord gee.

5.4 BELEID

Beleid in die KPA is in die ondersoek nagegaan deur vas te stel of daar beleid bestaan oor die aanbieding van supervisie, eervormig gestruktureerde supervisie, die bydrae van beleid tot die bereiking van die organisasie se doelstellings en vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie.

5.4.1 Formele beleid vir die aanbieding van supervisie

Binne die KPA bestaan daar geen formele beleid met betrekking tot die aanbieding van supervisie nie. Een respondent het gemeld dat daar informele beleid bestaan, maar dat dit nie op skrif is nie en dat daar nie genoeg tyd is om dit op skrif te stel nie. 'n Ander respondent het genoem dat die supervisors weet wat van hulle verwag word. Nog 'n respondent het vermeld dat daar tans aan beleid aandag geskenk word en dat beleid op skrif gestel sal word. Slegs een respondent het gemeld dat daar geen beleid bestaan nie. In werklikheid bestaan daar tans, insake die aanbieding van supervisie, geen formele beleid binne die verskillende hospitale van die KPA nie. Dit wil voorkom asof daar wel pogings aangewend word om hierdie leemte te vul deur middel van informele beleid, maar tans is daar in die KPA 'n gebrek aan riglyne oor die aanbieding van supervisie. Elke hoof het sy eie riglyne vir beleid en geen uniforme beleid bestaan nie. Indien daar by die KPA Hoofkantoor 'n Koördineerder vir maatskaplikewerk-dienste aangestel kan word, sal dit 'n voordeel inhou vir 'n eenvormige gestruktureerde beleid en supervisiedienste. Daardeur sal dus verseker kan word dat die KPA 'n uniforme standaard vir die aanbieding van supervisie handhaaf.

5.4.2 Eenvormige gestruktureerde supervisie

Al die respondente het gemeld dat daar 'n breë riglyn of algemene beleid, aan die hand waarvan supervisie moet geskied, neergelê moet word. Dit sluit aan by Nel (1977:169,170) se gevolgtrekking, naamlik dat daar bepaalde vereistes aan die supervisors gestel behoort te word. Sy gaan verder deur te noem dat om die standaard van supervisie te verhoog, slegs supervisors aangestel moet word wat oor die kennis en vaardigheid beskik om te onderrig volgens 'n onderrigprogram. Sodanige vereistes sal nie gestel kan word alvorens daar beleid bestaan vir maatskaplikewerk-supervisie nie. Deur beleid vir maatskaplikewerk-supervisie daar te stel, sal verseker word dat alle belangrike aspekte van supervisie aandag sal geniet (Breytenbach, 1977:137). Weekes (1987:248) meld dat daar 'n gebrek is aan uniformiteit wat betref supervisie,

veral in die areas wat uniformiteit vereis. Deur middel van beleid vir maatskaplikewerk-supervisie, kan eenvormigheid verkry word in die aanbidding van supervisie. Drie van die vyf respondente het melding gemaak van die feit dat daar ook ruimte gelaat moet word vir individualiteit. Individualiteit sal wel tot uitvoer gebring kan word, aangesien elke supervisor inhoud sal moet verleen aan die breë riglyne wat deur die KPA vir supervisie neergelê moet word. Daar sal byvoorbeeld bepaal word dat supervisie aan die hand van 'n onderrigmodel gedoen moet word, maar die individualisasie is geleë in die wyse waarop die onderrigmodel opgestel word. 'n Ander respondent het gemeld dat beleid eenvormig toegepas kan word, maar dat die werksituasie tans beperkinge het wat inaggeneem moet word. Die gebrek aan tyd, finansies, mannekrag en 'n struktuur vir supervisors is wesentlike probleme, asook die groot gevalleladings wat meeste supervisors tesame met die verantwoordelikheid as supervisor moet hanteer. Ten spyte van hierdie beperkinge, kan eenvormige formele beleid vir maatskaplikewerk-supervisie in die KPA opgestel word. Indien die ander struikelblokke (byvoorbeeld tyd, mannekrag, finansies) uit die weg geruim is, sal daar reeds 'n werkbare beleid bestaan om supervisedienste op te baseer. Volgens Higgs (1987:211) het die maatskaplike werkers in haar ondersoek versoek dat supervisie meer gestruktureerd aangebied moet word. As die maatskaplike werkers self hierdie leemte aan gestruktureerde supervisie kan identifiseer, is die tyd ryp vir die topstruktuur van die KPA om aandag te skenk aan die supervisedienste. Deur middel van beleid kan daar riglyne neergelê word vir die aanbidding van supervisie. Hierdie eenvormige standaarde vir supervisie binne die KPA, sal 'n meer effektiewe en doeltreffende supervisediens binne die KPA verseker.

5.4.3 Bydrae van beleid vir supervisie tot die bereiking van die organisasie se doelstellings

Al die respondente was dit eens dat beleid vir supervisie tot die bereiking van die organisasie se doelstellings sal kan bydra. Een van die respondente het gemeld dat die beleid egter net met meer mannekrag geïmplementeer sal kan word. Die respondent wat nie oor informele beleid beskik nie, het nie die vraag beantwoord nie. Indien inaggeneem word dat die respondente eenparig van mening is dat supervisie bydra tot die bereiking van die organisasie se doelstellings, is dit juis 'n aanduiding dat daar binne die KPA 'n behoefte na eenvormige formele beleid vir supervisie bestaan.

5.4.4 Formele beleid vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie

Higgs (1987:98) het bevind dat daar binne die KPA geen departement van maatskaplike werk is wat oor spesifieke evalueringskriteria beskik, om te bepaal wanneer die maatskaplike werker aan die verlangde kennis, vaardigheid en houding voldoen om oor te skakel na konsultasie nie. Die huidige studie toon dat daar nog steeds geen formele beleid binne die KPA, met betrekking tot die oorskakeling van maatskaplike werkers van supervisie na konsultasie, bestaan nie. Alle respondente het wel informele beleid in die verband, maar daar is geen uniformiteit binne die KPA wat die evalueringskriteria vir oorskakeling van supervisie na konsultasie betref nie. Nel (1987:172) en Kadushin (1985:464) beveel beide aan dat daar 'n vasgestelde tydperk aan supervisie gekoppel moet word. Die navorser verskil hiervan, aangesien die tydsduur van supervisie vir elke maatskaplike werker sal verskil, na gelang die tempo van leer en die maatskaplike werker se vermoë om selfstandig te funksioneer. Daar moet egter beleid wees om te bepaal wanneer hierdie vlak van funksionering deur die maatskaplike werker bereik word, sodat oorskakeling na konsultasie kan plaasvind.

5.5 SAMEVATTING

Uit hierdie ondersoek het dit aan die lig gekom dat supervisie binne die KPA: Tak Hospitaal- en Gesondheidsdienste nie op 'n effektiewe en doeltreffende wyse uitgevoer word nie. Dit kan toegeskryf word aan verskeie faktore. Eerstens die gebrekkige struktuur vir supervisie binne die KPA en veral die tekort aan supervisors. Tweedens kan die tekort aan supervisors met formele onderrig in supervisie ook daartoe bydra. Die feit dat daar binne die KPA geen riglyne bestaan vir die aanbieding of inhoud van supervisie nie, dra in die derde plek by tot die oneffektiwiteit van die diens wat gelewer word. Laastens moet die aandag gevestig word op die leemte ten opsigte van beleid vir supervisie, konsultasie en die oorskakeling van supervisie na konsultasie en die invloed wat hierdie gebrek op maatskaplikewerk-supervisie het.

HOOFTUK 6

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

Die gevolgtrekkings en aanbevelings wat hieronder saamgevat word, word enersyds uit die literatuurstudie en andersyds uit die bevindinge van die empiriese ondersoek afgelei. Met verloop van die ondersoek, het die skrywer sekere menings gevorm en dit word hieronder weergegee. Elke gevolgtrekking sal met 'n aanbeveling opgevolg word. Die gevolgtrekkings en aanbevelings word in vier afdelings aangebied, naamlik algemene besonderhede van die KPA hoofde, supervisie in die KPA, beleid in die KPA en die maatskaplikewerk-professie.

6.2 ALGEMENE BESONDERHEDE VAN KPA HOOFDE

6.2.1 Tans is daar net vyf hoofde binne die KPA en hulle is gesamentlik verantwoordelik vir die advisering van 116 maatskaplike werkers by 21 hospitale. *Daar word aanbeveel dat meer poste vir hoofde binne die KPA geskep word.*

6.2.2 Die vyf hoofde van die KPA is outomaties ook die Advieskomitee, wat skakel met en terugvoer gee aan die Adjunk-Direkteur by Hoofkantoor. Maatskaplike werk het geen verteenwoordiger wat by hoofkantoor gesetel is, om vandaar maatskaplikewerk-dienslewering te beplan en te koördineer nie. *In die lig hiervan word aanbeveel dat daar by KPA Hoofkantoor 'n koördineerder van maatskaplikewerk-dienste, maatskaplikewerk-supervisie en maatskaplikewerk-bestuur aangestel word. Hierdie koördineerder moet met die Adjunk-Direkteur en met die hoofde van die onderskeie hospitale skakel. Opleidingsprogramme en opknappingskursusse vir die hoofde, met betrekkings tot bestuur, en die toesighouers, rakende die praktiese implementering van supervisie, moet deur die koördineerder aangebied word.*

6.2.3 In die KPA staan die supervisor bekend as 'n toesighouer. Eenvormigheid in die benaming van die supervisor, sal vir die maatskaplikewerk-beroep bevorderlik wees en daar word dus *aanbeveel dat daar binne die KPA weggedoen moet word met die woord toesighouer en dit met supervisor vervang word.*

6.2.4 Binne die KPA is daar nie vasgestelde riglyne rakende die personeelstruktuur nie. So byvoorbeeld is daar een hoof wat gladnie oor die dienste van supervisors beskik nie. *Daar word aanbeveel dat uniforme norms neergelê en toegepas moet word, met betrekking tot die balans tussen supervisors en maatskaplike werkers. Dit impliseer dat meer supervisors binne die KPA aangestel moet word.*

6.2.5 Slegs twee van die hoofde van die KPA is in besit van 'n kwalifikasie wat verband hou met bestuur. Dit wil dus voorkom asof die hoofde se kennis en vaardigheid ten opsigte van bestuursaspekte en -aktiwiteite ontwikkel moet word. *As gevolg hiervan word aanbeveel dat gespesialiseerde opleiding op nagraadse vlak aangebied en aangemoedig moet word, sodat die hoofde en ander maatskaplike werkers op middelbestuursvlak se kennis en vaardigheid om hul poste te beklee, verder ontwikkel word.*

6.3 SUPERVISIE IN DIE KPA

6.3.1 Die KPA se personeelstruktuur is sodanig, dat indien 'n maatskaplike werker belangstel in bevordering, hy verplig is om 'n supervisorspos te aanvaar. As gevolg van hierdie toedrag van sake, is daar vandag in die KPA 'n hele aantal supervisors wat 'n gedwonge verbondenheid tot supervisie ervaar. Dit bring mee dat die kwaliteit van supervisie nadelig beïnvloed word *en daar word aanbeveel dat die KPA bevorderingsposte in direkte dienslewering ontwikkel. Maatskaplike werkers moet in staat wees om in hul huidige poste bevorder te word en nie verplig word om 'n supervisorspos te aanvaar om vir bevordering in aanmerking te kom nie.*

6.3.2 Uit hierdie ondersoek het aan die lig gekom dat die meeste van die hoofde (drie uit vyf), sowel as van die supervisors (ses uit veertien), nie oor formele opleiding aangaande supervisie beskik nie. 'n Gebrek aan formele opleiding sal meebring dat supervisie op 'n probeer-en-tref wyse gedoen word. *Om dit te voorkom, word aanbeveel dat beleid neergelê word, om te bepaal dat slegs supervisors met formele opleiding in supervisie, in supervisorsposte aangestel kan word. Dit impliseer dat supervisors streng gekeur sal word volgens spesifieke kriteria en dat hulle opgelei moet word. Die KPA koördineerder moet ook op 'n gereelde grondslag opknappingskursusse en opleidingsprogramme aanbied rakende die praktiese implementering van supervisie en alle supervisors daarby betrek.*

6.3.3 Die aanbieding van supervisie vind nie gestandaardiseerd binne die KPA plaas nie en dit kan toegeskryf word aan die feit dat daar geen formele riglyne daarvoor nie

bestaan. *Na aanleiding hiervan, word aanbeveel dat die KPA beleid formuleer en implementeer om te verseker dat supervisie volgens uniforme riglyne aangebied sal word. Verdere navorsing moet onderneem word, ten einde die minimum vereistes en standaarde waaraan sowel supervisie as die supervisor in die KPA moet voldoen, te identifiseer.*

6.3.4 Die inhoud van supervisie verskil van supervisor tot supervisor en daar bestaan binne die KPA nie enige beleid of riglyne oor die onderrigfunksie van supervisie nie. *Daar word aanbeveel dat beleid daargestel moet word, om toe te sien dat onderrig sodanig gestruktureer word, dat dit die volgende aspekte as 'n vereiste insluit:*

- *'n onderrigmodel;*
- *'n onderrigevaluering vir elke maatskaplike werker;*
- *'n onderrigprogram vir elke maatskaplike werker;*
- *onderrig volgens die beginsels van volwasse leer;*
- *die inagneming van leer- en onderrigstyle;en*
- *die toepassing van onderrigbeginsels en -tegnieke.*

6.3.5 Feitlik al die hoofde van die KPA is, afgesien van hul taak en verantwoordelikheid as hoof, ook betrokke by supervisie. Met die tekort aan hoofde in die KPA (6.2.1), *word aanbeveel dat die hoofde van die KPA slegs aandag skenk aan die bestuurstake wat met hul poste gepaardgaan. Dit impliseer dat die hoofde nie direk by supervisie betrokke moet wees nie.*

6.4 BELEID IN DIE KPA

6.4.1 Daar bestaan geen formele beleid binne die KPA ten einde die aard, inhoud en aanbieding van maatskaplikewerk-supervisie te rig nie. Supervisie word deur elke supervisor gedoen na gelang sy kennis en vaardigheid en geen uniforme riglyne word nagevolg nie. Daar is derhalwe geen eenvormig gestruktureerde supervisiedienste nie en *daarom word aanbeveel dat formele beleid ten opsigte van maatskaplikewerk-supervisie geformuleer en geïmplementeer word. Sodoende sal 'n eenvormig gestruktureerde supervisiediens gelewer word.*

6.4.2 Die KPA beskik nie oor formele beleid aangaande die aard, inhoud en aanbieding van konsultasie nie. Uit die bevindinge van die empiriese ondersoek, was dit duidelik dat slegs een hoof konsultasie teoreties korrek kon omskryf. Dit blyk dat daar groot onsekerheid en onkunde heers ten opsigte van konsultasie en in die lig hiervan *word aanbeveel dat formele beleid vir maatskaplikewerk-konsultasie geformuleer en geïmplementeer word.*

6.4.3 Daar bestaan geen formele beleid binne die KPA met betrekking tot die oorskakeling van maatskaplike werkers van supervisie na konsultasie nie. Dit beteken dat daar nie spesifieke evalueringskriteria beskikbaar is nie en daar nie bepaal kan word of 'n maatskaplike werker aan die verlangde kennis, vaardigheid en houding voldoen ten einde van supervisie na konsultasie oorgeskakel te word nie. *Daar word aanbeveel dat formele beleid vir die oorskakeling van supervisie na konsultasie geformuleer en geïmplementeer word. Spesifieke evalueringskriteria, soos byvoorbeeld die onderrigmodel, moet gebruik word ten einde te bepaal of 'n maatskaplike werker onafhanklik kan funksioneer, ingestel is op voortgesette ontwikkeling en meestal voldoen aan die vereistes van die onderrigmodel.*

6.4.4 Die KPA beskik tans oor geen beleid vir maatskaplikewerk-supervisie of maatskaplikewerk-konsultasie nie. *As gevolg van hierdie leemte, word aanbeveel dat verdere navorsing gedoen word ten einde beleid vir maatskaplikewerk-supervisie en maatskaplikewerk-konsultasie daar te stel.*

6.5 MAATSKAPLIKEWERK-PROFESSIE

6.5.1 Ten einde die KPA te help, *word daar aanbeveel dat die SA Raad vir Maatskaplike Werk riglyne neerlê, wat vir alle organisasies sal geld en waardeur die standaardisering van maatskaplikewerk-supervisie verseker kan word.*

6.5.2 In die maatskaplikewerk-professie word daar weinig navorsing gedoen oor beleid in die algemeen en feitlik geen navorsing oor beleid vir supervisie nie. *Daar word aanbeveel dat meer navorsing oor beleid in die algemeen, maar ook ten opsigte van supervisie in die besonder, deur individue of organisasie in die maatskaplikewerk-professie onderneem moet word.*

BIBLIOGRAFIE

- ABELS, P. 1977. The new practice of supervision and staff development. New York: Association Press.
- ABELS, P. & MURPHY, M.J. 1981. Administration in the human services. New Jersey: Prentice Hall.
- ADCOCK, M. 1968. Social work in hospital - practice in a secondary setting. *Medical Social Work*, 20(10):338-342.
- ADDISON, C. 1980. Tolerating stress in social work practice: the example of a burns unit. *The British Journal of Social Work*, 20(10):341-366.
- ADKINSON, P. EN HEATH, C. 1981. Medical work realities and routines. England: Gower Publishing Company Ltd.
- AKIN, G. & WEIL, M. 1981. The prior question: how do supervisors learn to supervise. *Social Casework*, 62(8):472-479.
- ALBOTT, W.L. 1984. Supervisory characteristics and other sources of supervision variance. *The Clinical Supervisor*, 2(4):27-38.
- ALEXANDER, C.A. 1982. An overview of administration, policy and planning as specializations in social welfare practice. In: Lebowitz, M.M. (ed.) *Practice issues in social welfare administration, policy and planning*. New York: The Haworth Press.
- ALLEN, L.A. 1964. The management profession. New York: McGraw-Hill.
- ALLEN-MEARES, P & LANE, B.A. 1990. Social work practice: Integrating qualitative and quantitative data collection techniques. *Social Work*, 35(5):452-458.
- ANDERSON, J.E. 1990. Public Policymaking. Boston: Houghton Mifflin Company.
- ANDERSON, W.W. 1988. The social welfare policy and structures of the Republic of South Africa. *Maatskaplikewerk-Praktyk/Social Work Practice*, 2:15-18.
- ARKAVA, M.L. & LANE, T.A. 1983. Beginning social work research. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.

- AUSTIN, M.J. 1981. Supervisory management for the human services. New Jersey: Prentice-Hall.
- BABBIE, E. 1989. The practice of social research. California: Wadsworth Publishing Company.
- BAMFORD, T. 1982. Managing social work. London: Tavistock Publications Ltd.
- BARKER, D.J. 1967. Die rol van die maatskaplike werker in die hospitaal. In: THERON, E. EN MULLER, A. (red.) Maatskaplike aspekte van siekte en gesondheid. Stellenbosch: Universiteits-uitgewers en boekhandel.
- BARKER, R.L. 1984. Social work in private practice. Maryland: National Association of Social Workers.
- BARTLETT, H.M. 1961. Social work practice in the health field. New York: National Association of Social Workers.
- BATE, H.A. 1970. The basic task of social work in hospital today. Medical Social Work, 22(10):352-355.
- BENNETT, C & BLUMENFIELD, S. 1989. Enhancing social work practice in health care: a deeper look at behaviour in the work place. The Clinical Supervisor, 7(2/3):71-88.
- BERNS, J. 1978. Team approach to chronic pain. Health and Social Work, 3(2) May: 185.
- BITTEL, L.R. 1980. What every supervisor should know. United States of America: McGraw-Hill.
- BLACK, R.B. 1989. Challenges for social work as a care profession in cancer services. Social Work in Health Care, 14(1):1-13.
- BOTHA, N.J. 1971. Supervisie in maatskaplike werk met besondere klem op drie partikuliere welsynsorganisasies. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. tesis)
- BOTHA, N.J. 1972. Supervisie in maatskaplike werk. Maatskaplike Werk/Social Work, 8(2):72-82.
- BOTHA, N.J. 1976. Supervisie. In: PIETERSE, J.E. (red.) Maatskaplike werk - 'n algemene inleiding. Pretoria: Academica.
- BOTHA, N.J. 1978. Die supervisor en die onderrigfunksie in supervisie. Social Work/Maatskaplike Werk, 14(1):21-30.

- BOTHA, N.J. 1985. Onderrigmodel vir doeltreffende supervisie. *Social Work/Maatskaplike Werk*, 21(4):239-248.
- BOULDING, K.E. 1967. The boundaries of social policy. *Social Work*, 12(1):3-11.
- BREWER, G.D. & DeLEON, P. 1983. The foundations of policy analysis. Illinois: The Dorsey Press.
- BREYTENBACH, C.V. 1977. Beplanning en beleidsformulering in maatskaplike werk. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (M.A. tesis).
- BROCK, M.G. 1969. Social work in the hospital organization. Canada: University of Toronto Press.
- BUTRYM, Z. 1967. Social work in medical care. London: Routledge & Kegan Paul.
- CARTWRIGHT, A. 1964. Human relations and hospital care. London: Routledge & Kegan Paul.
- CILLIERS, S.P. 1977. Maatskaplike Navorsing. Stellenbosch: Kosmo-Uitgewery Edms Bpk.
- CLOETE, J.J.N. 1975. Administration of health services. Pretoria: Van Schaik Bpk.
- CLOETE, J.J.N. 1989. Sentrale regionale en plaaslike owerheidsinstellings van Suid-Afrika. Pretoria: Van Schaik Bpk.
- COMPTON, B.R. & GALAWAY, B. 1975. Social work processes. Illinois: The Dorsey Press.
- COOPER, M.H. (ed.) 1973. Social policy: A survey of recent developments. Oxford: Basil Blackwell.
- CRONJE, J.I. 1986. Administrasie as basiese komponent in die funksionering van die vrywillige welsynsorganisasie. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (D.Phil. tesis)
- CROW, R.T. & ODEWAHN, C.A. 1987. Management for the human services. New Jersey: Prentice-Hall.
- DENDINGER, C.D. & KOHN, E. 1989. Assessing supervisory skills. *The Clinical Supervisor*, 7(1):41-56.

- DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK. 1992. Oriëntering. Kaapstad: Tygerberg Hospitaal.
- DUBLIN, R.A. 1989. Supervision and leadership styles. *Social Casework*, 70(10):617-621.
- DUNN, W.N. 1981. *Public policy analysis: an introduction*. New Jersey: Prentice-Hall.
- EGAN, G. 1986. *The skilled helper*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- EYDEN, J.L.M. 1969. *Social policy in action*. London: Routledge & Kegan Paul.
- FESLER, J.W. 1980. *Public administration: theory and practice*, New Jersey: Prentice-Hall.
- FIELD, M. 1958. *Patients are people, a medical-social approach*. New York: Columbia University Press.
- FLANIGAN, B. 1974. Planned change and contract negotiation as an instrumental model. *Journal of Education for Social Work*, 10(2) Spring: 34-39.
- FLYNN, J.P. 1987. *Social agency policy, analysis and presentation for community practice*. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- FOX, R. 1974. Supervision by contract. *Social Casework*, 55(4):247-251.
- FOX, R. 1983. Contracting in supervision: A goal oriented process. *The Clinical Supervisor*, 1(1):37-50.
- GEORGE, C.S. 1982. *Supervision in action: The art of managing others*. Virginia: Prentice-Hall.
- GIL, D.G. 1981. *Unravelling social policy*. Massachusetts: Schenkman Publishing Company.
- GILBERT, N. & SPECHT, H. 1974. *Dimensions of social welfare policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- GOLDBERG, E.M. & NEILL, J.E. 1972. *Social work in general practice*. London: Allen & Unwin.
- GRANVOLD, D.K. 1978. Supervision by objectives. *Administration in Social Work*, 2(2) Summer: 199-209.

- GRAY, S.W. 1990. The interplay of social work licensure and supervision: an exploratory study. *The Clinical Supervisor*, 8(1): 53-65.
- GRINNELL, RM. 1988. *Social work research and evaluation*. Illinois: Peacock Publishers Inc.
- GROBBELAAR, S.W.P. 1989. Programme vir personeevalueerling en -ontwikkeling. *Maatskaplike Werk/Social Work*, 26(1): 47-63.
- HAM, C & HILL, M. 1985. *The policy process in the modern capitalist state*. Great Britain: Wheatsheaf Books Ltd.
- HASKINS, R. 1981. Social policy analysis: a partial agenda. In: HASKINS, R. EN GALLAGHER, J.J. *Models for analysis of social policy: an introduction*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- HEINEMAN, R.A. et al. 1990. *The world of the policy analyst*. New Jersey: Chatham House Publishers.
- HIGGS, H.J. 1987. Die aandeel van supervisie in die ontwikkeling van beroepsmotivering by die geneeskundige maatskaplike werker. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. tesis)
- HIRSCH, S. & SCHULMAN, L.C. 1976. Participatory governance: A model for shared decision making. *Social Work in Health Care*, 1(4): 433-436.
- HODGKINSON, C. 1982. *Towards a philosophy of administration*. Oxford: Basil Blackwell.
- HOFMEYR, L. 1972. *Die groepsgeprek in maatskaplike groepwerk*. Pretoria: McGraw-Hill.
- HOLLOWAY, S. & BRAGER, G. 1989. *Supervising in the human services*. New York: The Free Press.
- JACOBS, C. 1991. Violations of the supervisory relationship: an ethical and educational blind spot. *The Clinical Supervisor*, 36(2): 130-135.
- JACOBS, R.T. et al. 1984. The concept of learning style. *The 1984 Annual Developing Human Resources*: 99-111.
- JENKINS, W.I. 1978. *Policy analysis a political and organisational perspective*. London: Martin Robertson & Company.
- JOHNSON, H.W. 1990. *The social services an introduction*. Illinois: F.E. Peacock Publishers.

- JONES, K. et al. 1978. Issues in social policy. London: Routledge & Kegan Paul.
- KADUSHIN, A. 1972. The social work interview. New York: Columbia University Press.
- KADUSHIN, A. 1976. Supervision in social work. New York: Columbia University Press.
- KADUSHIN, A. 1977. Consultation in social work. New York: Columbia University Press.
- KADUSHIN, A. 1985. Supervision in social work. New York: Columbia University Press.
- KAHN, A.J. 1969a. Theory and practice of social planning. New York: Russel Sage Foundation.
- KAHN, A.J. 1973. Social policy and social services. New York: Random House Inc.
- KARP, H.B. 1985. The use of the training contract. In: GOODSTEIN, L.B. en PFEIFFER, J.W. (ed.) The annual 1985 developing human resources. California: University Association.
- KATZ, A. 1961. The social worker's role in social policy. International Social Work, 4(11): 1-11.
- KOHN, M. 1977. Dynamic managing principles, process, practise. Sydney: Cummings Publishing Company.
- KNOWLES, M.S. 1971. The modern practice of adult education - andragogy versus pedagogy. New York: Association Press.
- LAUFFER, A. 1984. Strategic marketing for not-for-profit organizations. New York: The Free Press.
- LEBOWITZ, M.M. 1982. Practice issues in social welfare administration, policy and planning. New York: The Haworth Press.
- LE ROUX, M.P. 1981. Praktijkopleiding vir geneeskundige maatskaplike werk. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. tesis)
- LEWIS, J.A. & LEWIS, M.D. 1983. Management of human service programs. California: Brooks/Cole Publishing Company.

- LIEBENBERG, T.J. 1989. Supervisie en personeelbestuur in die maatskaplike werkorganisasie. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (D.Phil. tesis)
- LIPPITT, R. & LIPPITT, G.L. 1977. Consulting process in action. In: JONES, J.E. & PFEIFFER, J.W. (ed.) The 1977 annual handbook for group facilitators. California: University Associates Inc.
- LOWERY, R.C. 1985. Supervisory management: guidelines for application. New Jersey: Prentice-Hall.
- LURIE, A. et al. 1987. Social work staff development in health care agencies: The contribution to supervision. *The Clinical Supervisor*, 5(4): 77-85.
- LURIE, A. & ROSENBERG, G. 1984. Social work administration in health care. New York: The Haworth Press.
- MARAIS, D. 1989. South Africa: Constitutional development. Johannesburg: Southern Book Publishers Ltd.
- MAYER, R.R. & GREENWOOD, E. 1980. The design of social policy research. New Jersey: Prentice-Hall.
- McKENDRICK, B.W. (ed.) 1988. Introduction to social work in South Africa. Pinetown: Owen Burgess Publishers.
- McKEOWN, T. & LOWE, C.R. 1974. An introduction to social medicine. Oxford: Scientific Publications.
- McNAMARA, J.J. 1984. Social work designs a humanistic program to enhance patient care. In: LURIE, A. & ROSENBERG, G. (ed.) Social work administration in health care. New York: The Haworth Press.
- MIDDLEMAN, R.R. & RHODES, G.B. 1985. Competent supervision - making imaginative judgement. New Jersey: Prentice Hall.
- MILLS, C.W. 1983. Supervisory styles. In: MUNSON, C.E. (ed.) An introduction to clinical social work supervision. New York: The Free Press.
- MITCHELL, W.A. 1971. An analysis of social action as part of social work with reference to the Republic of South Africa. Bloemfontein: Universiteit van Oranje-Vrystaat. (M.A. tesis)
- MULLER, A. 1976. Geneeskundige maatskaplike werk. In: PIETERSE, J.E. (red.) Maatskaplike werk - 'n algemene inleiding. Pretoria: Academica.

- MUNSON, C.E. 1983. An introduction to clinical social work supervision. New York: Haworth Press.
- NACMAN, M. 1977. Social work in health settings. *Social Work in Health Care*, 2(4) Summer: 408.
- NACMAN, M. 1984. Reflections of a social work administrator on the opportunities of crisis. In: LURIE, A. & ROSENBERG, G. (ed.) *Social work administration in health care*. New York: The Haworth Press.
- NAGEL, S.S. 1984. Public policy goals, means, and methods. New York: St. Martin's Press.
- NAGEL, S.S. & NEEF, M. 1979. Policy analysis in social science research. London: Sage Publications.
- NEKU, R.J.N. 1988. Towards a model for social policy formulation in Kwazulu. Cape Town: University of Cape Town. (M.Soc.Sc. thesis)
- NEL, H.G.P. 1987. Die toepassing van supervisie by vyf welsynsinstitusies in Transvaal. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (M.A. tesis)
- NORTHERN, H. 1982. Clinical social work. New York: Columbia University Press.
- ODIORNE, G.S. 1972. Personnel administration by objectives. Home-Wood: R.D. Irwin.
- PARSONS, R.D. & MEYERS, J. 1985. Developing consultation skills. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- PATTI, R.J. 1983. Social welfare administration: Managing social programs in a developmental context. New Jersey: Prentice-Hall.
- PELSER, M.F. 1988. Supervisie in maatskaplike werk - riglyne vir die praktyk. Pretoria: Universiteit van Pretoria. (D.Phil.tesis)
- PERLMAN, H.H. 1957. Social casework a problem-solving process. Chicago: The University of Chicago Press.
- PERLMAN, R. & GURIN, A. 1972. Community organization and social planning. New York: John Wiley & Sons.
- PETTES, D.E. 1967. Supervision in social work, a method of student training and staff development. London: George Allen & Unwin Ltd.

- PETTES, D.E. 1979. Staff and student supervision. London: George Allen & Unwin Ltd.
- PIETERSE, J.E. (red.) 1976. Maatskaplike werk - 'n algemene inleiding. Pretoria: Academica.
- POERTNER, J. & RAPP, C.A. 1983. What is social work supervision? The Clinical Supervisor, 1(2): 53-66.
- POLANSKY, N.A. (ed.) 1960. Social work research. Chicago: The University of Chicago Press.
- REIN, M. 1983. From policy to practice. United States of America: MacMillan Press.
- ROSENBERG, G. & REHR, H. 1983. Advancing social work practice in the health care field. New York: The Haworth Press.
- SARRI, R.C. 1982. Management trend in the human services in the 1980's. In: LEBOWITZ, M.M. (ed.) Practice issues in social welfare administration, policy and planning. New York: Haworth Press.
- SCHEIN, E.H. 1969. Process consultation: it's role in organization development. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- SCHOONEES, P.C. et al. 1965. Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal Johannesburg: Perskor.
- SCHORR, A.L. & BAUMHEIER, E.C. 1971. Social policy. Encyclopedia of social work. Vol II: 1361-1376.
- SCHULTZ, D.P. 1976. Psychology and industry today: an introduction to industrial and organizational psychology. New York: MacMillan press.
- SHULMAN, D. 1987. Consultation. In: MINAHAN, A. (ed.) Encyclopedia of Social Work. New York: National Association of Social Workers.
- SHULMAN, L. 1982. Skills of supervision and staff management. Illinois: F.E. Peacock Publications.
- SMIT, A.DeV. 1988. Social work management and administration. In: McKENDRICK, B.W. (ed.) Introduction to social work in South Africa. Pinetown: Owen Burgess Publishers.
- STEINBERG, D.L. 1989. Interprofessional consultation. London: Blackwell Science Publications.

- STRACHAN, J.W.F. 1988. Bestuur en die nie-winsgewende organisasie: 'n Riglyn vir besture van welsynsorganisasies. Port Elizabeth: Universiteit van Port Elizabeth. (M.A. tesis)
- STREAN, H.S. 1978. Clinical social work theory and practice. New York: The Free Press.
- STRINGER, L.A. 1961. Consultation: some expectations, principles and skills. *Social Work*, 6(3): 85-90.
- SUBDIREKTORAAT OPLEIDING. 1988. Oriëntering: 'n handleiding vir personeelontwikkeling. Kaapstad: Administrasie van die Kaap die Goeie Hoop.
- THERON, E. & MULLER, A. 1967. Maatskaplike aspekte van siekte en gesondheid. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en boekhandel.
- TITMUSS, R.M. 1974. Social policy an introduction. London: George Allen & Unwin Ltd.
- TROPMAN, J.E. 1984. Policy management in the human services. New York: Columbia University Press.
- VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1971. Verklarende woordeboek vir maatskaplike werk. Pretoria: Staatsdrukker.
- VAKTAALKOMITEE VIR MAATSKAPLIKE WERK. 1984. Tweektalige definierende woordeboek vir maatskaplike werk. Pretoria: Departement Gesondheid en Welsyn.
- VAN DER MERWE, B.A. 1988. Maatskaplike werk en maatskaplike beleid - die taak en verantwoordelikheid van die maatskaplike werker ten opsigte van die vorming, formulering en toepassing van maatskaplike beleid in Suid-Afrika. Potchefstroom: Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. (M.A. tesis)
- VAN EEDEN, J.A. 1992. Transkulturele aspekte in die gesondheidsorg van Xhosa-sprekende pasiënte. Referaat gelewer by Voortgesette Onderwys: Fakulteit Geneeskunde (5 Junie 1992).
- VAN ROOYEN, I.J.J. & COMBRINK, M.J. 1980. Gevallewerk: 'n integrerende benadering. Pretoria en Kaapstad: Academica.
- VAN ZIJL, C.J. 1982. Die rol van die maatskaplike werker as lid van die geneeskundige span in die hospitaal - die mening van ander spanlede. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. tesis)

- WAX, J. 1959. The pros and cons of group supervision. *Social Casework*, 40(6):307-313.
- WEALE, A. 1983. *Political theory and social policy*. London: MacMillan Press.
- WEEKES, M.S. 1987. *Social work supervision in six regional offices of the Department of Health Services and Welfare*. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.A. tesis)
- WILDAVSKY, A. 1974. *The politics of the budgetary process*. Boston: Little Brown.
- WILDAVSKY, A. 1979. *Speaking truth to power: The art and craft of policy analysis*. Boston: Little Brown.
- WILSON-BARNETT, J. 1979. *Stress in hospital, patients' psychological reactions to illness and health care*. London: Allen & Urwin Ltd.
- WINCKLER, A.T. 1969. *Volkswelsynbeleid*. Stellenbosch: Kosmo-Uitgewery Bpk.
- YORK, R.O. & DENTON, R.T. 1990. Leadership behaviour and supervisory performance: The view from below. *The Clinical Supervisor*, 8(1): 93-108.
- YOUNG, R.A. 1986. The functions of supervision and means of accessing interview data. *The Clinical Supervisor*, 4(3):25-28.

VRAELYS VIR HOOFDE VAN DIE DEPARTEMENT MAATSKAPLIKE WERK IN DIE KPA

STRENG VERTROULIK

AFDELING A ALGEMEEN

(Merk die gepaste antwoord of voltooi die oop spasies)

1. GESLAG

Manlik	
Vroulik	

2. OUDERDOM

20-29	30-39	40-49	50-59	60-69
-------	-------	-------	-------	-------

3. OPLEIDING

(a) Maatskaplikewerk-kwalifikasie:

Diploma (MW)	
Nagraadse Diploma (Supervisie)	
BA (MW)	
BA (Hons. MW)	
MA (MW)	
MA (Supervisie)	
D (Phil)	
Ander	

(Spesifiseer): _____

- (b) Is u tans besig met enige vorm van gevorderde studie?

Ja	
Nee	

Spesifiseer aard van studie: _____

4. ONDERVINDING

- (a) Aantal jare ondervinding as:

maatskaplike werker: _____

supervisor/toesighouer: _____

hoof: _____

- (b) Hoe lank bekleed u die huidige pos: _____

5. WERKSITUASIE

- (a) Aantal personeel in die hospitaal waar u hoof is?

Supervisors/toesighouers: _____

Maatskaplike werkers: _____

Ondersteunende personeel: _____

Ander (Spesifiseer): _____

- (b) Aantal ander hospitale waarvoor u as Advieskomiteelid verantwoordelik is:

- (c) Totale aantal maatskaplike werkers by al die ander hospitale waarvoor u verantwoordelik is?

AFDELING B SUPERVISIE

6. OMSKRYF HOE U SUPERVISIE SAL DEFINIEER:

7. OMSKRYF HOE U KONSULTASIE SAL DEFINIEER:

8. WATTER ROL SPEEL SUPERVISIE NA U MENING:

(a) in die maatskaplikewerk-professie?

(b) ter bereiking van u departement se doelstellings?

9. DOEN USELF NOG SUPERVISIE?

Ja	
Nee	

Indien ja, hoe voel u oor hierdie addisionele taak?

10. DEUR MIDDEL VAN WATTER VAN DIE VOLGENDE BRONNE HET ELKEEN VAN U SUPERVISORS/TOESIGHOUERS GELEER OM SUPERVISIE TE DOEN?

(Voltooi vir elke supervisor/toesighouer 'n aparte kolom en indien u self ook supervisie doen, voltooi vir uself ook 'n kolom)

	Supervisors/Toesighouers						
	1	2	3	4	5	6	7
Formele opleiding							
Indiensopleiding							
Selfstudie							
Kollegas							
Persoonlike ervaring							
Ander							

Indien ander, spesifiseer: _____

11. ONTVANG ELKE MAATSKAPLIKE WERKER IN U DEPARTEMENT SUPERVISIE EN/OF KONSULTASIE?

Ja	
Nee	

Indien nee, motiveer u antwoord: _____

12. HOE GEREELD VIND SUPERVISIESESSIES PLAAS?

Elke 3 maande	
Elke 2 maande	
Elke maand	
Tweeweekliks	
Meer gereeld	
Ander	

Volgens watter riglyn/norm word die gereeldheid van supervisiesessies bepaal?

13. NA WATTER TYDPERK IS DIT VIR U MAATSKAPLIKE WERKERS MOONTLIK OM VAN SUPERVISIE OOR TE SKAKEL NA KONSULTASIE?

Minder as een jaar	
Een jaar	
Twee jaar	
Drie jaar	
Vier jaar	
Onbepaalde tydperk	
Skakel nie oor	
Ander	

Motiveer u departement se keuse van tydperk voor werker kan oorskakel na konsultasie:

14. VOLGENS WATTER SPESIFIEKE EVALUERINGSKRITERIA WORD MAATSKAPLIKE WERKERS IN U DEPARTEMENT GEËVALUEER OM TE BEPAAL OF HUL OOR DIE NODIGE KENNIS, VAARDIGHEID EN HOUDING BESKIK OM OOR TE SKAKEL NA KONSULTASIE?

Indien u oor geen kriteria beskik nie, verduidelik volgens watter riglyne dit geskied?

- 15 BESKIK U OOR RIGLYNE EN VEREISTES WAARVOLGENS SUPERVISIE DEUR AL U SUPERVISORS/TOESIGHOUERS AANGEBIED MOET WORD?

Ja	
Nee	

Indien ja, dui kortliks aan wat hierdie riglyne behels:

Indien nee, motiveer:

16. VAN WATTER METODE VAN SUPERVISIE MAAK U SUPERVISORS/TOESIGHOUERS GEBRUIK?

(Voltooi vir elke supervisor/toesighouer 'n kolom en indien u self ook supervisie doen, voltooi vir uself ook 'n kolom)

	Supervisors/Toesighouers						
	1	2	3	4	5	6	7
Individuele supervisie							
Groepsupervisie							
Beide							

17. ADMINISTRATIEWE FUNKSIE VAN SUPERVISIE

(a) Dink u dat u supervisors/toesighouers 'n administratiewe funksie het om te vervul?

Ja	
Nee	
Onseker	

Motiveer u antwoord:

- (b) Watter van die volgende take word deur u supervisors/toesighouers as deel van hul administratiewe funksie verrig?

Beplanning	
Organisering	
Aktivering	
Kontrolering	
Kommunikasiekanale skep	
Koördinerig	
Personeelverkryging	
Personeelevaluering	
Werkkladingbestuur	
Kantoorbestuur	
Formulering van beleid	
Deelname aan bestuur	
Verslagskrywing	
Uitvoering van gesag	
Bereiking van organisasie doelstellings	

Ander administratiewe funksies? Motiveer:

18. ONDERRIGFUNKSIE VAN SUPERVISIE

- (a) Is u van mening dat u supervisors/toesighouers 'n onderrigfunksie het ten opsigte van die maatskaplike werkers?

Ja	
Nee	
Onseker	

Motiveer u antwoord:

(Voltooi vir elke supervisor/toesighouer 'n kolom en indien u self by supervisie betrokke is, voltooi vir uself 'n kolom by elke vraag)

- (b) Maak u supervisors/toesighouers gebruik van 'n onderrigmodel vir elke maatskaplike werker?

	Supervisors/Toesighouers						
	1	2	3	4	5	6	7
Individuele supervisie							
Groepsupervisie							
Beide							

- (c) Is u van mening dat die gebruik van 'n onderrigmodel tydens supervisie noodsaaklik is?

Ja	
Nee	

Motiveer u antwoord:

- (d) Beskik u supervisors/toesighouers oor 'n onderrigevaluering vir elke maatskaplike werker?

	Supervisors/Toesighouers						
	1	2	3	4	5	6	7
Individuele supervisie							
Groepsupervisie							
Beide							

- (e) Is die opstel van 'n onderrigevaluering na u mening 'n vereiste vir supervisie?

Ja	
Nee	

Motiveer u antwoord:

- (f) Volg u supervisors/toesighouers 'n geskeduleerde onderrigprogram met elke maatskaplike werker?

	Supervisors/Toesighouers						
	1	2	3	4	5	6	7
Individuele supervisie							
Groepsupervisie							
Beide							

- (g) Na u mening, is die gebruik van 'n geskeduleerde onderrigprogram vir supervisie noodsaaklik?

Ja	
Nee	

Motiveer u antwoord:

19. ONDERSTEUNENDE FUNKSIE VAN SUPERVISIE

- (a) Is u van mening dat u supervisors/toesighouers 'n ondersteunende funksie het om te vervul?

Ja	
Nee	

- (b) Watter van die volgende aspekte word tydens supervisie deur u toesighouers/supervisors benut ter ondersteuning van die maatskaplike werkers?

Empatiese begrip	
Nie-verbale kommunikasie	
Aktief luister	
Hulp met take wat spanning veroorsaak	
Werker tydelik verwyder uit situasie wat spanning veroorsaak	
Erkenning en waardering	
Positiewe houding	
Selfstandige optrede bevorder	
Bywoning van kursusse aanmoedig	
Werkers se selfvertroue verhoog	
Geleenthede skep vir werker-sukses	
Supervisor-werker verhouding verbeter	
Beroepsmatheid hanteer	

Ander ondersteunende funksies wat u sal insluit?

AFDELING C BELEID

20. HET U FORMELE BELEID WAARVOLGENS 'N MAATSKAPLIKE WERKER VAN SUPERVISIE NA KONSULTASIE OORGEPLAAS KAN WORD?

Ja	
Nee	

21. HET U FORMELE BELEID VIR SUPERVISORS/TOESIGHOUERS OOR DIE AANBIEDING VAN SUPERVISIE?

Ja	
Nee	

Indien ja, verduidelik kortliks watter aspekte daarin vervat word?

Indien nee, motiveer u antwoord:

22. NA WATTER MATE KAN BELEID VIR SUPERVISIE NA U MENING BYDRA TOT DIE BEREIKING VAN U DEPARTEMENT SE DOELSTELLINGS?

23. VOLGENS U MENING, MOET SUPERVISIE SO GESTRUKTUREER WORD DAT DIT DEUR ALLE SUPERVISORS/TOESIGHOUERS EENVORMIG TOEGEPAS KAN WORD?

Ja	
Nee	

Motiveer u antwoord:

BAIE DANKIE VIR U SAMEWERKING

MARIETJIE SWART